

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES
DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE CHICLAYANA,
BASADO EN EL MODELO DE LITWIN Y STRINGER**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

AUTORES:

Doris Jazmín Dávila Guevara.

Jhefferson William Nuñez Chávarry.

Chiclayo, 11 de diciembre de 2017.

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES
DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE CHICLAYANA,
BASADO EN EL MODELO DE LITWIN Y STRINGER**

POR:

**Doris Jazmín Dávila Guevara
Jhefferson William Nuñez Chávarry**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Luis Augusto Angulo Bustios
Presidente de Jurado

Mgtr. Cesar Manuel Chumán Cabezas
Secretario de Jurado

Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2017

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto de tesis, antes que todo a Dios y a nuestros Padres por habernos dado la vida y los conocimientos necesarios para llegar a este momento tan importante de nuestra formación profesional y por habernos forjado como las personas que somos en la actualidad, por su amor, sus esfuerzos y sobre todo por todo sus apoyos en cada paso que hemos dado día a día a lo largo de este sendero profesional.

DAVILA GUEVARA, DORIS JAZMIN

NUÑEZ CHAVARRY, JHEFFERSON WILLIAM

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por habernos dado la vida y cuidarnos en todo momento, también agradecemos a nuestros padres por guiarnos siempre por el camino correcto y apoyarnos en cada una de nuestras metas y objetivos trazados.

Especial agradecimiento a nuestro Asesor de Tesis el Mgtr. Rafael Camilo Girón, buen amigo y docente, por su análisis de crítica, su conocimiento en el tema, gran experiencia y sobre todo por tener la disponibilidad siempre de asesorarnos para poder concluir nuestra tesis con éxito.

DAVILA GUEVARA, DORIS JAZMIN

NUÑEZ CHAVARRY, JHEFFERSON WILLIAM

RESUMEN

En la presente tesis se ha desarrollado una propuesta de mejora del clima organizacional, basado en la teoría de Litwin y Stringer para los colaboradores de la empresa de transporte Tours Ángel Divino S.A.C.- Chiclayo. Para el logro del presente objetivo fue necesario determinar el clima laboral de los colaboradores de la empresa de transporte chiclayana, a partir de la aplicación de una encuesta, la cual fue validada por expertos en el tema y adecuada al rubro y realidad de la empresa. El cuestionario utilizado en la encuesta antes mencionada, fue diseñado utilizando una escala de Likert y se sustentó en el modelo de Litwin y Stringer.

En la presente investigación se pudo concluir que el clima organizacional existente en los colaboradores de la empresa de Transporte Tours Ángel Divino S.A.C. ubicado en la ciudad de Chiclayo, se encuentra en un nivel medio. Por lo cual se desarrolló una propuesta con la finalidad de optimizar el clima organizacional en cada una de las dimensiones propuestas por el modelo de Litwin y Stringer, a partir de una serie de acciones que influyan en las percepciones de los colaboradores y superiores.

Palabras Claves: Clima organizacional, estructura y relaciones.

ABSTRACT

In this thesis a proposal has been developed to improve the organizational climate, based on the theory of Litwin and Stringer for the collaborators of the transport company Tours Ángel Divino S.A.C.- Chiclayo. In order to achieve this objective, it was necessary to determine the working environment of the employees of the Chiclayan transport company, based on the application of a survey, which was validated by experts in the subject and appropriate to the company's business and reality. The questionnaire used in the aforementioned survey was designed using a Likert scale and was based on the Litwin and Stringer model.

In the present investigation it is possible to conclude that the organizational climate existing in the collaborators of the Transport company Ángel Divino S.A.C. Located in the city of Chiclayo, is in a medium level. Therefore, a proposal was developed with the aim of optimizing the organizational climate in each of the dimensions proposed by the Litwin and Stringer model, based on a series of actions that influence the perceptions of employees and superiors

Keywords: Organizational climate, structure and relationships.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN	9
II. MARCO TEÓRICO	11
2.1. Antecedentes.....	11
2.2. Bases teóricas.....	13
2.2.1. Clima Organizacional	13
2.2.2. Importancia del Clima Organizacional.....	15
2.2.3. Componentes del Clima Organizacional.....	16
2.2.4. Características del Clima Organizacional.....	17
2.2.5. Diagnóstico del Clima Organizacional	19
2.2.6. Teoría del Clima Organización de Litwin y Stringer	21
III. METODOLOGÍA	23
3.1. Diseño de investigación	23
3.2. Área y línea de investigación	23
3.3. Población, muestra y muestreo.....	23
3.3.2. Muestra.....	24
3.3.3. Muestreo	25
3.4. Operacionalización de variables	26
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	27
3.6. Técnicas de procesamiento de datos.....	30
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	31
4.1. Resultados	31
4.2. Discusión.....	33
V. PROPUESTA.....	45
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
6.1. Conclusiones.....	48
6.2. Recomendaciones.....	49
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
VIII. ANEXOS.....	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variables del Comportamiento	15
Tabla 2: Herramientas para medir el Clima Organizacional.....	20
Tabla 3: Número de Colaboradores	24
Tabla 4: Número de Encuestas	25
Tabla 5: Operacionalización de variables.....	26
Tabla 6: Ítems de las dimensiones del modelo de Litwin y Stringer.....	29
Tabla 7: Escalas de medición del Modelo de Likert	29
Tabla 8: Confiabilidad de las dimensiones	30
Tabla 9: Niveles de dimensiones	31
Tabla 10: Resultados por Dimensiones.....	33

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la gestión del talento humano dentro de una organización es fundamental para su éxito. La importancia de los Recursos Humanos y la contribución por parte de estas en su desarrollo profesional, es cada vez más determinante en la calidad de servicio. Por esta razón, el capital humano, debe permanecer en un continuo mejoramiento de conocimientos, haciendo que la labor del encargado de gestión de Recursos Humanos sea indispensable para el buen desarrollo del establecimiento.

La presente tesis se desarrolla en la empresa de transporte Tours Ángel Divino S.A.C, ubicada en la ciudad de Chiclayo(Perú), es una empresa que ha ido creciendo con el tiempo, logrando así su permanencia y posición en el mercado, ya que anteriormente no se ha realizado una investigación sobre Clima Organizacional, es importante despertar la reflexión de la alta dirección de las organizaciones sobre dicho tema, ya que es ahí donde se desenvuelven los colaboradores, sin embargo su mayor problema es que no ha desarrollado su capital humano , afectando así su Clima Organizacional, en su estructura, las relaciones con todos los que conforman la empresa, en el reconocimiento por su labor, afectando la identidad en los colaboradores hacia la empresa, por lo cual se realizó una entrevista al Gerente General Segundo Barboza y al administrador Miguel Vásquez Muñoz, logrando percibir que no existe una buena relación entre los colaboradores, la falta de comunicación y confianza de parte de los directivos con ellos..

En base a lo expuesto, se puede decir que primero es necesario saber la situación actual del clima organizacional que existe en la empresa de transporte Tours Ángel Divino S.A.C.- Chiclayo, y a partir de los resultados obtenidos generar una propuesta de mejora en el aspecto antes mencionado para dicha empresa de transporte.

Por lo antes mencionado, se pudo definir como problema de la presente investigación a la siguiente pregunta: ¿Cuál es la propuesta de mejora

adecuada del clima organizacional para los colaboradores de una empresa de transporte chiclayana, basado en el modelo de Litwin y Stringer?

De igual forma, para poder desarrollar el problema propuesto, nos planteamos el siguiente objetivo general: Determinar una propuesta de mejora para el clima organizacional de los colaboradores de una empresa de transporte chiclayana, basado en el modelo de Litwin y Stringer.; así mismo, la presente investigación tuvo como objetivos específicos determinar y evaluar las dimensiones relacionadas con la estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relación, cooperación, estándares, conflicto e identidad definidas por la teoría de Litwin y Stringer, para la determinación del clima organizacional para los colaboradores de la empresa de transporte.

La justificación de la presente tesis, radica que hoy en día el capital humano es considerado sumamente importante en el mundo empresarial, ya que es este el principal factor para que una organización se desarrolle y funcione adecuadamente. Así mismo se realizó esta investigación con la finalidad de que sirva como antecedente para futuras investigaciones sobre mejora de Clima Organizacional. Por otro lado la justificación estuvo determinada por los aportes que se realizaron para mejorar el Clima Organizacional con la finalidad de mejorar las condiciones de trabajo dentro de una organización. Para llevar a cabo esta investigación se utilizó el cuestionario propuesto en el modelo de Litwin y Stringer (1968) para la variable de Clima Organizacional.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Fernández (2015), en su tesis de Propuesta de Mejora del Clima Laboral, se basa en la teoría de Litwin y Stringer para los colaboradores de McDonald's, con el fin de determinar el clima laboral de los colaboradores de dicho restaurante.

El tipo de investigación de este estudio es descriptivo mixto, ya que se realizaron una serie de entrevistas exploratorias a los colaboradores y gerentes de turno, así mismo se aplicó una encuesta al total de colaboradores (42), ya que no se realizó un muestreo probabilístico, dado que la población era relativamente pequeña.

En esta investigación se llega a concluir que el clima laboral existente entre los colaboradores es bueno; ya que se rescata que todas las dimensiones del modelo de Litwin y Stringer se encuentran en un nivel alto.

Así mismo, se planteó una propuesta de mejora que optimice el clima laboral dentro de McDonald's- Chiclayo, a partir de una serie de acciones que mejoren la percepción de las condiciones laborales por parte de los colaboradores, en cada uno de los indicadores que no se encuentren en un nivel alto y muy alto, de cada una de las dimensiones propuestas por el modelo de Litwin y Stringer.

Purisaca & Villegas (2015), en su tesis la cual es una Propuesta de mejora de cultura, Clima Laboral y Liderazgo para establecer La Integridad Organizacional en la Empresa EMTRALAM S.A.C Lambayeque, realiza una investigación sobre la situación actual que atraviesa la empresa, con el objetivo de establecer que tanto influye la cultura y el liderazgo dentro de la integración y que estrategias basadas en el desarrollo y control se puede establecer para fomentar ésta.

El tipo de investigación de este estudio es descriptiva mixta, así mismo el diseño es no experimental debido a que no se efectuó manipulación de las variables del modelo establecido, y transversal, ya que la información presentada y recolectada corresponde a datos de una serie de tiempo.

En cuanto a la obtención de resultados se aplicó una encuesta a los 33 trabajadores, y así mismo entrevistas tanto para ellos como para el gerente.

Por último, se llega a concluir que el clima organizacional o laboral es el punto exacto para el éxito de la empresa, de esta manera condiciona las actitudes y los comportamiento de sus colaboradores, asumiendo que requiere una evaluación periódica del clima organizacional de la empresa, generando procesos para el cambio según lo planeado enfrentando los problemas con relación al factor humano y cómo se desarrollará en el tiempo.

León & Palacios (2015), planteó una investigación sobre la influencia que ejercía el clima laboral existente en la Empresa de Transportes Royal Palace's Agencia Cajamarca 2013 en relación con la motivación de sus trabajadores.

El tipo de investigación que emplea este estudio es un enfoque cualitativo-cuantitativo de naturaleza descriptiva, por lo cual se diseñó una encuesta, la cual fue aplicada a los 25 trabajadores, obteniendo como resultado que el clima laboral y la motivación poseen casi la misma calificación, siendo el caso en específico que los trabajadores se sientan en el término medio, es decir, indiferentes al clima que la organización pueda brindarles y la motivación que pueda causarles.

Por lo tanto teniendo la información necesaria, se concluye que se debe trabajar en la mejora del clima laboral de la organización, ya que esto repercutirá en el aumento de la motivación de los trabajadores, ayudando a mejorar así la producción, eficacia, resultados y buen trato hacia compañeros y clientes.

Arnao & Villegas (2015), en su investigación Propuesta de Mejora del Clima Laboral del Banco Continental BBVA Balta basado en la teoría de Litwin y Stringer, Chiclayo; a partir de la observación de la situación actual del clima laboral que existe en la agencia de dicho Banco, se trazó como fin desarrollar una propuesta de un plan de mejora basado en la teoría de Litwin y Stringer, para el Clima Laboral de los trabajos del Banco Continental BBVA Balta-Chiclayo.

El tipo y diseño de investigación es descriptivo- propositivo, con un muestreo no probabilístico, para esta investigación las técnicas e instrumentos que se utilizaron fueron: la entrevista, la cual se empleó con el objetivo de

conocer a profundidad los criterios y valoraciones referente a los trabajadores; y la encuesta la cual se aplicó a los 31 trabajadores con la finalidad de indagar acerca de las opiniones y los criterios de los trabajadores, para tal efecto se destinó como instrumento un cuestionario.

Esta investigación pretende despertar la reflexión de la alta dirección de las organizaciones sobre el clima laboral, en las que se desenvuelve el personal de cada institución financiera del sector de la banca comercial.

Se concluye, que los trabajadores conocen claramente la estructura organizativa, la falta de trabajar en equipo, perciben las recompensas como un estímulo por el trabajo bien realizado, asumen riesgos, existe un clima laboral apto para el trabajo, generalmente son indiferentes sobre la existencia de un espíritu de ayuda, las normas de rendimiento son bastante alto, existen conflictos y el grado de identidad de los trabajadores con la empresa es alto, por lo cual se planteó una propuesta por cada dimensión dictada por Litwin y Stringer.

2.2. Bases teóricas

Después de analizar detenidamente los antecedentes se presentan las principales definiciones y teorías referentes al estudio de la variable, lo cual está directamente relacionado con el modelo a emplear en esta investigación (modelo de Litwin y Stringer).

2.2.1. Clima Organizacional

Garcia (2009), menciona que el clima organizacional fue introducido por primera vez por Gellerman en 1960 en psicología industrial/organizacional. Actualmente no existe una sola definición relacionado al clima organizacional, pero los distintos autores que explican sobre el tema, llegan a un mismo punto que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales, de acuerdo a sus percepciones.

Así mismo la autora antes mencionada, manifiesta que el clima se origina o nace de la idea en el que el individuo se sitúa en lugares o ambientes

en constante cambio, en organizaciones que están conformadas por individuos o grupos de individuos que generan distintos comportamientos que afectan al ambiente en donde se encuentran.

Es así que Williams (2013), citando a Brunet (1987) establece que el clima organizacional, son todas aquellas percepciones del ambiente que se determinan por una serie de factores como los valores, actitudes y opiniones de los individuos que en ella interactúan, y a su vez por variables resultantes como la satisfacción y productividad.

Del mismo modo para Williams (2013) citando a Brow y Moberg (1990), hace referencia que el clima organizacional está compuesto por distintas características, en las que el individuo puede percibir en el ambiente interno que se encuentra.

Y a su vez Williams en el 2013 citando a Cabrera (1996), establece que son todas las percepciones que pueden tener los individuos respecto al trabajo que realizan y lo que se origina dentro de una organización como las relaciones interpersonales que afectan dicho trabajo.

Del mismo modo Mendoza (2012), citando a Toro (1992), analiza que el clima organizacional son el conjunto de apreciaciones o percepciones que tiene el individuo cotidianamente al realizar sus labores dentro de una organización.

Por lo cual el mismo autor citando a Méndez (2006), define al clima como:

“El resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno”.

Es por ello que Baguer en el 2011, menciona que el clima organizacional es el ambiente humano de una organización, en el cual el individuo o grupo de individuos desarrollan sus labores. A su vez establece que:

“Existe un buen clima en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades”.

Pese a esta globalidad de términos y/o conceptos referidos acerca del clima organizacional, este es comprendido como el medio interno (factores y variables internas en una organización) y no se ve referido como al entorno de

la organización. Por lo cual Rodríguez en el 2005, menciona variables internas que afectan los comportamientos de los miembros en la organización (Ver Tabla 1):

Tabla 1:
Variables del Comportamiento

Variables del ambiente físico	Condiciones de ruido, calor, contaminación, maquinarias, etc.
Variables estructurales	Tamaño de la organización, estructura, jerarquización, etc.
Variables del ambiente social	Comunicación, cooperación, conflictos, compañerismo, etc.
Variables personales	Aptitudes, actitudes, metas, motivaciones, expectativas, etc.
Variables propias del comportamiento organizacional	Satisfacción laboral, rotación del personal, stress, productividad, etc.

Fuente: Elaboración propia basado en Rodríguez, 2005.

2.2.2. Importancia del Clima Organizacional

Después de haber conceptualizado la variable del clima organizacional a través de diversos autores, se puede expresar su importancia dentro de una empresa u organización. Es por ello, que para Brunet (1987), la importancia del clima organizacional refleja los buenos valores, el comportamiento y la forma en que se llevan los miembros de la organización, debido a todo esto cada colaborador se convierte en un elemento importante del clima. Lo cual para un administrador debe saber discernir y actuar según el clima de su organización por tres razones:

- Tener en cuenta cuales son los factores que contribuyen al estrés o insatisfacción en las actitudes negativas frente a la empresa.

- Que el administrador debe saber hacia dónde dirigir sus intervenciones con previa evaluación.
- Entender con anterioridad cuales sería los futuros problemas que pueda surgir.

Por tales motivos el administrador es capaz de ejercer un control sobre cómo manejar el clima de la empresa para que de esta manera la administración sea lo más eficaz posible. Así mismo para el autor, es importante saber que componentes forma este clima, para que el administrador de recursos humanos pueda escoger un cuestionario para proceder a la evaluación de su clima organizacional, cuanto más sean los filtros o la calidad del cuestionario más eficaz serán los resultados.

2.2.3. Componentes del Clima Organizacional

Brunet (1987), mediante la Figura 1, permite visualizar en que momento interactúan los componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, entre otros para crear un clima organizacional para posteriormente ver los resultados que se ven en forma general.

De esta manera tendremos como resultado los objetivos de la realidad en diferentes aspectos a tratar como la estructura, los procesos y lo importante para el colaborador que es el aspecto psicológico.

Por lo tanto el clima organizacional se referirá a un fenómeno en las percepciones de los colaboradores.

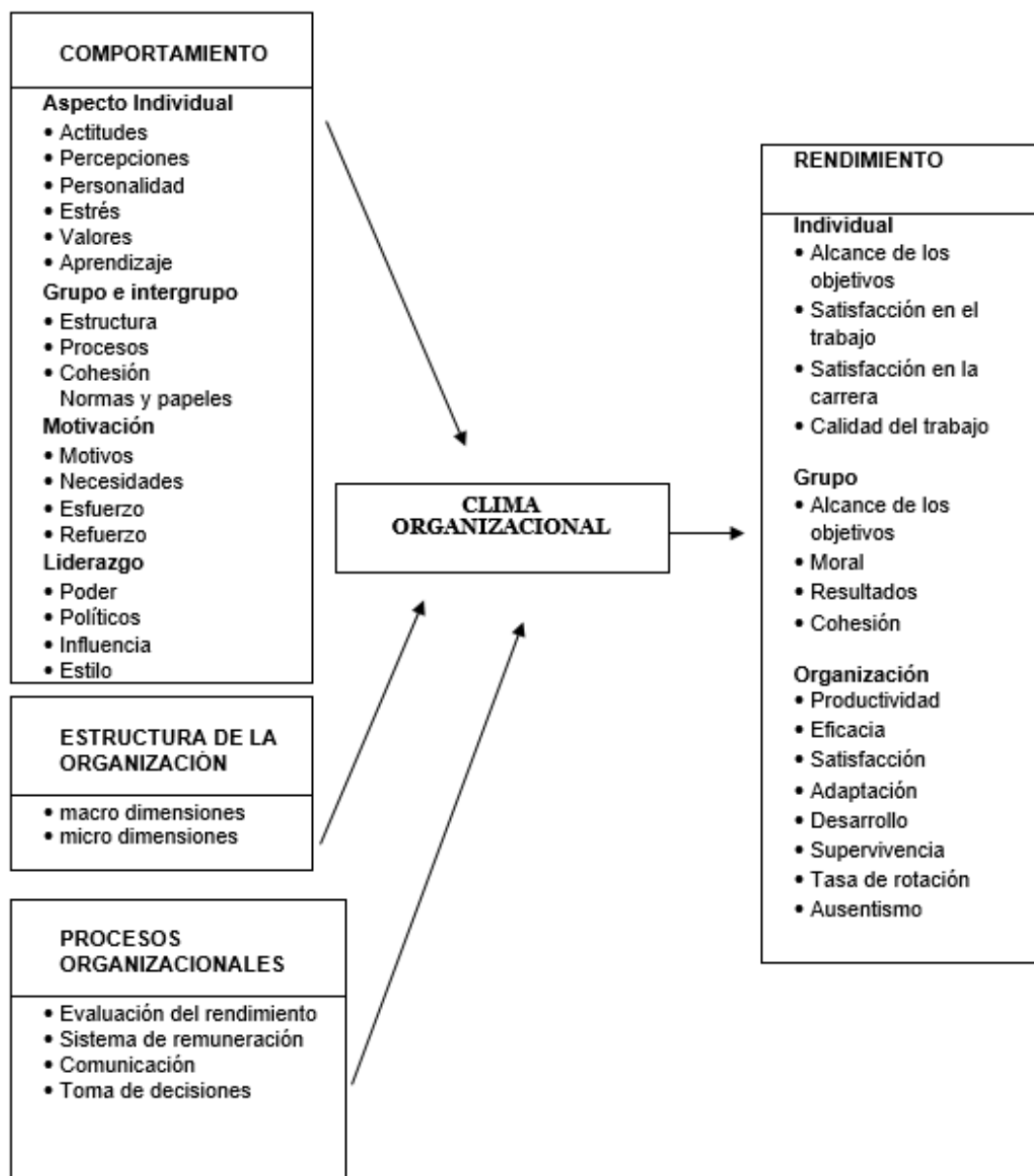


Figura 1: Componentes del Clima Organizacional

Fuente: Brunet, 1987

Después de lo mencionado, el clima organizacional está conformado por el medio interno de una empresa y el ambiente psicológico, por lo cual es de suma importancia conocer sus características que se presentan en una organización.

2.2.4. Características del Clima Organizacional

Rodríguez (2005), plantea que el clima organizacional se basa en la constante evaluación de los colaboradores referente a su centro de trabajo.

Con respecto al clima se podría decir que depende de la autorreflexión de cada miembro acerca de lo que ocurrirá en la empresa y de las relaciones que existan dentro.

El clima organizacional se caracteriza por:

- El clima se referencia con cada situación en que tiene lugar el trabajo de cada miembro de la organización (no excluye).
- El clima que se mantiene dentro de una organización no es permanente, por motivos de que se experimentan nuevos cambios por diversas situaciones. Lo cual hace que la estabilidad se desequilibre con cambios graduales, afectando las futuras situaciones que se presentarán en la empresa.
- El clima organizacional impacta directamente sobre las actitudes de los miembros de la empresa, lo cual si el clima es bueno va a traer consigo buenas repercusiones para participar de forma colectiva y el desempeño sea el óptimo, por lo contrario si el clima es negativo el manejo de la empresa será descoordinada.
- Afectando también las distintas facetas del colaborador como su compromiso con la misma y su relación significativa con la empresa. Por tanto si la relación es positiva se conseguirá un alto grado de identificación por parte de cada miembro, siendo lo contrario si es deficiente no se identificará y será mala la relación.
- Dependiendo del comportamiento y actitudes de los miembros afectará directamente a la organización, porque el individuo puede percatarse de como es el clima y si es para su conveniencia el correcto, por lo cual debe saber que es bueno o malo porque afectará creando un ambiente tenso.
- También llega de los más altos cargos lo cual puede afectar al clima y de forma contraria.
- Si en la empresa se presenta el rápido cambio de áreas y si alguno de los miembros de la empresa falta consecutivamente es signo de un mal clima laboral según las estadísticas de la empresa, la forma de resolver estos problemas podría generar más problemas por no saber las variables exactas en que están fallando.
- Cabe señalar que los cambios en el clima organizacional pueden ser posibles pero siempre y cuando sea de manera drástica para replantear un nuevo clima.

Así se planteen cambios radicales en la empresa será difícil que vuelva a ser la misma de antes.

2.2.5. Diagnóstico del Clima Organizacional

A lo largo del tiempo se han originado una gran variedad de instrumentos para poder medir y dar un diagnóstico al clima organizacional, en la cual se analizan las distintas variables internas de la organización que son percibidas por cada miembro que la conforma.

Existen estrategias para poder medir el clima organizacional dentro de una empresa, García en el 2009, citando a García y Bedoya (1997), nos menciona 3 estrategias:

- Observar cómo se está dando el comportamiento y cómo se vienen desarrollando cada miembro en la organización.
- Hacer una entrevista a los trabajadores.
- Aplicar una encuesta a cada colaborador, a través de cuestionarios diseñados y validado para ello.

Para Brunet (1987), la herramienta o instrumento adecuado para la medición del clima organizacional es el cuestionario, en el cual se presentan una serie de preguntas que los colaboradores indicaran hasta qué punto están de acuerdo o no con la descripción de ella. En su mayoría estos cuestionarios presentan respuestas en escala de tipo nominal o de intervalo. Estos cuestionarios son elaborados para ser utilizados en cualquier tipo de organización y así como otros simplemente son para organizaciones específicas.

2.2.5.1. Herramientas de medición del Clima Organizacional

A continuación en la tabla 2, se describirán algunos cuestionarios propuestos por algunos autores, que son utilizados para medir el clima organizacional, y así mismo de la misma manera las dimensiones que contienen.

Tabla 2:
Herramientas para medir el Clima Organizacional

HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN	DIMENSIONES
Cuestionario de Rensis Likert	<ul style="list-style-type: none"> • Los métodos de mando • Las Fuerzas de motivación • Procesos de comunicación • Procesos de la influencia • Procesos de la toma de decisiones • Procesos de la planificación • Procesos de control • Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento
Cuestionario de Schnedider y Bartlett cuenta con 80 ítems.	<ul style="list-style-type: none"> • La estructura • La implicación con los nuevos empedados • Los conflictos interagencias • La autonomía de los empleados • El grado de satisfacción general
Cuestionario de Pritchard y Karasick	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Conflicto y cooperación • Relaciones sociales • Estructura • Remuneración • Rendimiento • Motivación • Estatus • Flexibilidad e innovación • Centralización de la toma de decisiones. • Apoyo
Modelo de medición de Jhon Sudarsky – Test de Clima Organizacional (TECLA), cuenta con 90 ítems.	<ul style="list-style-type: none"> • Conformidad • Responsabilidad • Normas de excelencia • Recompensa • Claridad organizacional • Calor y apoyo • Seguridad • Salario

HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN	DIMENSIONES
Cuestionario de Bowers y Taylor, cuenta con 22 ítems.	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de los cambios Tecnológicos • Recursos humanos • Comunicación • Motivación • Toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

2.2.6. Teoría del Clima Organización de Litwin y Stringer

García (2009); Pérez (2012); Mendoza (2012) citando a Litwin y Stringer (1968), definen al clima organizacional como:

“un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medida, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y su motivación”.

Los autores buscan la manera de como poder explicar los distintos comportamientos que pueden tener las personas dentro de una organización, tomando como base los conceptos de motivación y clima. Se fija tres objetivos de investigación:

- Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional.
- Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
- Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

Por ello García (2009) citando a Méndez (2006), menciona que Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario, el cual se basa en la teoría de motivación de McClelland, cuya finalidad es identificar las perspectivas (subjetivas) del individuo y su comportamiento en la organización.

García (2009); Pérez (2012); Mendoza (2012) citando a Litwin y Stringer (1968), establecen que para la función del cuestionario establecido se postulan

9 dimensiones las cuales permitirán conocer y explicar el clima dentro de una organización:

- **Estructura:** Percepción de reglas, procedimientos, normas, políticas, jerarquías que se encuentran dentro de la empresa.
- **Responsabilidad:** Es la percepción que tiene la persona acerca de su propia autonomía en su trabajo.
- **Recompensa:** Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo del individuo está bien hecho, acá se utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafíos:** Son las expectativas que las personas acerca de las metas o riesgos que pueden ocurrir o generarse durante su trabajo.
- **Relaciones:** Son las percepciones que se originan en los miembros de una empresa, a través del ambiente de trabajo y las relaciones entre colaboradores, y jefes.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa por la existencia de un espíritu colaborador y/o de ayuda, por parte de todos la organización.
- **Estándares:** Percepción de los miembros de la empresa, acerca de los estándares que se han trazado o de la importancia de las metas para lograr su objetivo.
- **Conflicto:** Es el grado de madurez para la aceptación de opiniones que se generan entre miembros de la empresa como los colaboradores y jefes.
- **Identidad:** Es el elemento importante dentro de la organización, ya que es el sentimiento de pertenecer a la organización en la cual se generan sensaciones de compartir tus objetivos personales con los objetivos de la empresa.

III. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de investigación

La investigación que se realizó es de enfoque cuantitativo. Porque se realizó una encuesta, obteniendo resultados, a los cuales se asignó pesos para obtener promedios ponderados.

El diseño de la investigación es descriptivo ya que se basará en el análisis, evaluación y descripción de los datos encontrados al aplicar la encuesta; este será el instrumento de investigación que será contrastado con los antecedentes y la base teórica elaborada en la presente investigación.

El tipo de investigación que se realizó, fue de corte transversal, por que describió la situación actual de la empresa en un determinado tiempo.

3.2. Área y línea de investigación

Esta investigación se encuentra dentro del área de gestión, siguiendo la línea de Emprendimiento e innovación empresarial con responsabilidad social.

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

La población de esta investigación, como se observa en la Tabla 3, estará conformada por el total del personal de la empresa Tours Ángel Divino S.A.C – Chiclayo, la cual está constituida por 154 trabajadores distribuidos en distintas áreas.

Tabla 3:
Número de Colaboradores

	N° DE COLABORADORES
Choferes-Copilotos-Ayudantes	120
Ventas de pasaje	7
Encomiendas	6
Mecánicos-Pintores	13
Administrativos	8
Total	154

Fuente: Elaboración Propia

3.3.2. Muestra

Se determinó el tamaño de la muestra utilizando la formula, que tiene en cuenta el tamaño de la población, el nivel de confianza y el margen de error, dando un resultado de 110 , siendo esto la cantidad de colaboradores que serán encuestados en la empresa Tours Ángel Divino S.A.C-Chiclayo.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$$n = 154 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5 / (0.05^2 * (154 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5)$$

$$n = 110$$

n= El tamaño de la muestra que queremos calcular

N= Tamaño de la población (154 colaboradores)

Z= Es la desviación del valor medio que aceptamos para lograr el nivel de confianza deseado. En función del nivel de confianza que buscamos, usaremos un valor determinado obtenido por la forma que tiene la distribución de Gauss.

Nivel de confianza 95% -> Z=1,96

e= Es el margen de error máximo que admito (p.e. 5%)

p= Es la proporción que esperamos encontrar. 50%

De la población total que se encuentra en la empresa, sólo serán encuestados 110 colaboradores (Ver Tabla 4). Pero a su vez se tiene

conocimiento que los colaboradores no están en la obligación de llenar las encuestas, por ende se determinó brindar un incentivo (refrigerio), por resolver la encuesta.

Tabla 4:
Número de Encuestas

	N° DE COLABORADORES	N° DE ENCUESTAS
Choferes-Copilotos-Ayudantes	120	79
Ventas de pasaje	34	31
Encomiendas		
Mecánicos-Pintores		
Administrativos		
Total	154	110

Fuente: Elaboración Propia

3.3.3. Muestreo

La investigación se realizó de acuerdo a un muestreo probabilístico simple aleatorio, debido a que todos los colaboradores tenían la misma probabilidad de ser seleccionados.

3.4. Operacionalización de variables

Tabla 5:
Operacionalización de variables

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Clima Organizacional	Es un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y motivación. (Litwin y Stringer, 1968)	Estructura	Definición de las tareas, obligaciones y políticas	16, 20
			Niveles de formalismo	8
			Cumplimiento de las reglas y procedimientos	25
		Responsabilidad	Compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas	1, 13
			Grado de flexibilidad	23
		Recompensa	Reconocimiento	9, 14
		Desafíos	Cálculo de toma de decisiones	2
			Reto que se pone el trabajador	11
		Relaciones	Buenas relaciones con los grupos de trabajo	3, 19
		Cooperación	Ayuda y Desarrollo	4, 15, 22
		Estándares	Definición de los estándares de desempeño y las expectativas de actuación de los empleados	10, 17
			Niveles de desempeño	5
		Conflicto	Efectividad en la integración dentro de la organización	6
			Grado de tolerancia de diversas opiniones	21
		Identidad	Grado de identificación	7, 12
			Importancia de nivel de lealtad hacia las normas y metas organizacionales	18, 24

Fuente: Elaboración Propia

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación, se tomó en cuenta dos tipos de recolección:

Los datos primarios, que se obtuvieron de las entrevistas y/o conversatorio que se realizó al gerente y a algunos colaboradores, lo cual permitió tener una noción de los problemas que pueden existir en la empresa, para luego poder elegir el modelo que más se asemeje o adecue a la problemática. Por ello se analizó distintos modelos con sus herramientas y dimensiones, siendo el modelo de Litwin y Stringer del año de 1968 el más adecuado.

El modelo de Litwin y Stringer de 1968, consta con nueve dimensiones, cuales son: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos, Identidad. El cual cuenta con un cuestionario de 53 ítems en la escala de Likert.

Se obtuvo una muestra de 110 colaboradores los cuales tenían que ser encuestados. La aplicación de la encuesta se realizó en el transcurso de una semana logrando encuestar a 100 colaboradores, siendo una limitación encuestar a los choferes, copilotos y ayudantes, debido a su disponibilidad de tiempo ya que algunos se encontraban de viaje, descansando, u otras actividades.

Como datos secundarios se tomó en cuenta la información recolectada de libros, tesis, revistas tanto digitales como físicas que fueron de gran ayuda para el desarrollo de esta investigación, entre ellos tenemos: Pérez (2016), Arnao & Villegas (2015), Fernández (2015) León & Palacios (2015), Purisaca & Villegas (2015), Rodríguez & Rafael (2015) , Williams (2013), Fuentes (2012), Mendoza (2012), Pérez (2012), Baguer (2011), Chiang, Núñez, Martín, & Salazar (2010), Garcia (2009), Rodríguez (2005), Morales (1995), Brunet (1987).

Construcción de la encuesta y Validez del modelo

Es preciso resaltar que existe una limitación en el modelo que se ha aplicado directamente a esta investigación ya que no se encontró aplicados a empresas del rubro de transporte, pero ello no ha impedido que sea usado, ya que se ha adaptado su medición (encuesta) para el tipo de empresa a estudiar.

El instrumento del cuestionario original de Litwin y Stringer del año de 1968, el cual ha servido como herramienta de medición para la presente investigación, cuenta con un total de 53 ítems, fue sometido a juicio de experto para validar su contenido, y seleccionando los ítems apropiados de acuerdo al rubro (transporte) y a la realidad de la empresa (problemas que se percibieron), quedando así el cuestionario adaptado con un total de 25 ítems (Ver Anexo 1). Este nuevo instrumento cuenta con preguntas afirmativas y de respuestas cerradas que explican sus nueve dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos, Identidad, las cuales poseen 4, 3, 2, 2, 2, 3, 3, 2, 4 ítems respectivamente (Ver Tabla N°05), en una escala de Likert.

El nuevo instrumento está estructurado en dos bloques, el primero hace referencia a los datos generales de los encuestados (Sexo, Edad y Ocupación) y el segundo bloque se enfoca en los ítems del nuevo cuestionario adaptado.

La selección de colaboradores al momento de encuestar se dio en el mismo centro de trabajo, el cual tuvo una duración de una semana aproximadamente, yendo por las mañanas y por las tardes, teniendo en cuenta abarcar la muestra obtenida.

Con la ayuda de los directivos se hizo más accesible encuestar al personal administrativo, ventas, encomiendas, mecánicos y pintores, ya que estos se encontraban de manera perenne en la empresa, sin embargo al encuestar a los choferes, copilotos y ayudantes se hizo un poco tedioso ya que la mayoría no se encontraba en el centro de trabajo (por viaje, descanso, etc).

Así mismo para incentivar a los colaboradores que nos apoyen en el llenado de las encuestas se vio conveniente realizar un pequeño refrigerio.

Tabla 6:
Ítems de las dimensiones del modelo de Litwin y Stringer.

DIMENSIONES	ÍTEMS
Estructura	8, 16, 20, 25
Responsabilidad	1, 13, 23
Recompensa	9, 14
Desafío	2, 11
Relaciones	3, 19
Cooperación	4, 15, 22
Estándares	5, 10, 17
Conflictos	6, 21
Identidad	7, 12, 18, 24
Total	25

Fuente: Elaboración Propia

Los encuestados completarán el instrumento reaccionando ante las premisas en categorías que van de: totalmente en desacuerdo, totalmente de acuerdo, donde cada alternativa describe la actitud que posee el colaborador con respecto a cada planteamiento (Ver Tabla 7). La codificación de los grados de aprobación se realiza de la siguiente manera, a efectos del análisis de los resultados:

Tabla 7:
Escalas de medición del Modelo de Likert

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente de desacuerdo	1

Fuente: Elaboración Propia

Para la validez del nuevo instrumento, se utilizó el Alfa de Cronbach (Ver tabla 8), el cual demostró la confiabilidad por cada una de las dimensiones del cuestionario a aplicar.

Tabla 8:
Confiabilidad de las dimensiones

DIMENSIÓN	ALFA DE CRONBACH	N° DE ELEMENTOS
Estructura	0,652	4
Responsabilidad	0,731	3
Recompensa	0,891	2
Desafío	0,737	2
Relación	0,897	2
Cooperación	0,572	3
Estándares	0,628	3
Conflicto	0,825	2
Identidad	0,848	4

Fuente: Elaboración Propia

3.6. Técnicas de procesamiento de datos

Se ejecutó el proceso y el análisis de datos de la siguiente manera:

Emplear una hoja de documento de Word (Office 2010) en el que se diseñará la encuesta.

Todos los datos debidamente sistematizados fueron analizados con el programa estadístico SPSS, donde se emplearon cuadros de doble entrada que generaron mayor facilidad para la realización de los diferentes procesos. Se procedió a elaborar gráficos radiales y de tortas en Excel para una mejor visualización de los resultados obtenidos y a su vez fueron descritos de manera narrativa, de esta manera se permite al lector una mayor comprensión y facilidad.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.Resultados

En el presente Capitulo se exponen los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de clima organizacional en los colaboradores de la Empresa Tours Ángel Divino S.A.C. – Chiclayo.(Ver Anexo 3)

Para el diagnóstico de los resultados por dimensiones se ha visto correspondiente dividirlos en 3 niveles: nivel bajo, nivel medio y nivel alto (Ver Tabla 10). Los cuales se encuentran en la siguiente relación (Ver tabla 9), cuyos valores para la clasificación de los niveles han sido obtenido mediante el programa SPSS a través de tablas de Distribución de Frecuencias (Ver Anexo 2):

Tabla 9:
Niveles de dimensiones

DIMENSIÓN	NIVEL BAJO	NIVEL MEDIO	NIVEL ALTO
ESTRUCTURA	Hasta 12	Mayor de 12 hasta 14	Mayor de 14
RESPONSABILIDAD	Hasta 10	Mayor de 10 hasta 11	Mayor de 11
RECOMPENSA	Hasta 3	Mayor de 3 hasta 6	Mayor de 6
DESAFÍO	Hasta 4	Mayor de 4 hasta 6	Mayor de 6
RELACIÓN	Hasta 2	Mayor de 2 hasta 5	Mayor de 5
COOPERACIÓN	Hasta 10	Mayor de 10 hasta 11	Mayor de 11
ESTANDARES	Hasta 8	Mayor de 8 hasta 9	Mayor de 9
CONFLICTO	Hasta 4	Mayor de 4 hasta 6	Mayor de 6
IDENTIDAD	Hasta 11	Mayor de 11 hasta 15	Mayor de 15

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados se presentarán de acuerdo al orden de los objetivos por dimensiones, cuyos valores son reflejados en la media de cada una de las dimensiones (Ver figura 2).

		Estruct	Resp	Recompensa	Desafío	Relación	Cooperación	Estandares	Conflicto	Identidad
N	Válidos	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		13,6900	10,9000	5,6100	6,0600	5,1500	11,1600	9,2300	6,2200	13,2900
Desv. típ.		2,74394	2,37197	1,86350	2,12165	2,29789	1,63126	2,08339	1,59279	3,19183
Mínimo		4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	5,00	3,00	3,00	8,00
Máximo		19,00	15,00	10,00	10,00	10,00	14,00	14,00	9,00	20,00

Figura 2: Cuadro estadístico de dimensiones

Fuente: Elaboración propia

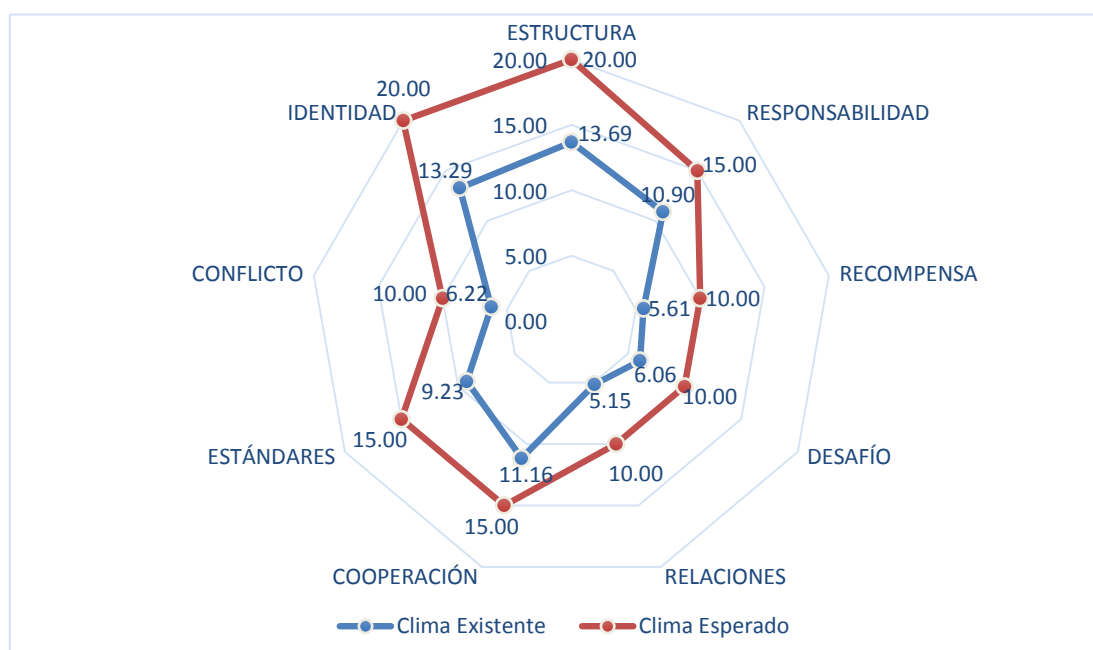


Figura 3: Clima existente vs clima esperado.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10:
Resultados por Dimensiones

DIMENSIÓN	VALOR	CATEGORIA
ESTRUCTURA	13.69	Nivel Medio
RESPONSABILIDAD	10.90	Nivel Medio
RECOMPENSA	5.61	Nivel Medio
DESAFÍO	6.06	Nivel Alto
RELACIÓN	5.15	Nivel Alto
COOPERACIÓN	11.16	Nivel Alto
ESTANDARES	9.23	Nivel Alto
CONFLICTO	6.22	Nivel Alto
IDENTIDAD	13.29	Nivel Medio

Fuente: Elaboración Propia

Como se observan en los resultados obtenidos, existen dimensiones en un nivel medio, así mismo algunas dimensiones en él un nivel alto, pero estas dimensiones se encuentran en el siguiente nivel por un cierto grado de diferencia, lo cual es recomendable tanto para las dimensiones con un nivel alto como en un nivel medio, se realice una propuesta para cada una de ellas, con la finalidad que se encuentren en un nivel alto o apropiado y se pueda reflejar con claridad.

4.2. Discusión

Se propone analizar la propuesta que se realizó sobre un plan de mejora, basado en la teoría de Litwin y Stringer, cuyo propósito es mejorar el clima organizacional en los colaboradores de empresa Tours Ángel Divino S.A.C. en la ciudad de Chiclayo.

La presente investigación es sólida con los resultados obtenidos por Fernández (2015), quien utilizó el mismo modelo para analizar y brindar

una propuesta para mejorar el clima existente en los colaboradores de McDonald's-Chiclayo. Cuyos resultados obtenidos representan que su clima existente es bueno en las nueve dimensiones que se presenta en el modelo, de las cuales solo la dimensión de desafío que se refleja con una menor comparación al resto. Del mismo modo se observa en dicha investigación, que los colaboradores a quienes se les realizó la encuesta, son jóvenes sin ninguna carga familiar, estudiantes universitarios y lo que buscan solo es aprender y tener un pequeño ingreso durante esta etapa, por lo cual la percepción que tienen de la empresa es buena, ya que toman este trabajo como algo acorto tiempo ya que tienen claro que están empezando a trabajar para obtener algo y que su principal objetivo es ir a trabajar una mejor empresa, de acuerdo a sus conocimientos o estudios realizados.

En la presente investigación, existen dimensiones en un nivel alto, pero éstas se encuentran en ese nivel por un pequeño porcentaje relativo a diferencia de las otras, lo cual se ve conveniente establecer que el clima en la organización es de un nivel medio, ya que no hay dimensión con una gran calificación que resalte su optimización.

Por lo anteriormente mencionado se establece que, referente a la dimensión estructura, al momento de realizar la encuesta algunos conductores, a nivel exploratorio mencionaron, que existen solo reglas enfocadas en sanciones y no para velar su bienestar, es decir, el movimiento en el trabajo es constante y existen días en los cuales ellos no descansan de manera adecuada y es por eso que cuando ellos optan por pedir un descanso, el cual le corresponde, muchas veces es negado o indirectamente amenazados con sancionarlos. Del mismo modo, siempre a manera exploratoria, los administrativos mencionaban que existen colaboradores que son informados de la labor que tienen que realizar en cada área y sin embargo hacen lo contrario, ya sea por dedicar tiempo a otras cosas y así mismo algunos se justifican diciendo que lo que se les menciona muchas veces no es claro, es por eso que los superiores siempre están pendientes de que cada uno realice lo que tenga que hacer.

Al respecto, Fernández (2015) establece que las organizaciones requieren estructurar los procesos necesarios para que el colaborador pueda desarrollar sus labores de manera óptima o eficiente, para expresar un nivel de

calidad hacia los usuarios, logrando con ello satisfacer sus necesidades. Del mismo modo menciona que dentro de una organización es importante que los colaboradores comprendan su estructura organizacional, así como los niveles jerárquicos, de tal modo que sepan cuáles son sus responsabilidades y funciones, ya que si un colaborador no tiene claro sus funciones es casi seguro que no pueda cumplir con sus objetivos laborales. Por ende en su investigación establece que sus colaboradores conocen en su mayoría su estructura pero que solo es de la franquicia peruana más no a nivel internacional, y que casi en su totalidad tienen claro sus funciones y la realizan de manera adecuada ya que son personas jóvenes.

Por tanto, es relevante saber que todos los colaboradores tienen que saber o conocer el diseño organizativo de la empresa en donde trabajan, lo cual facilitará diferenciar y saber los niveles jerárquicos y ayudara a que las funciones que se les establezcan sean claras y sencillas. Así mismo se sabe que en una empresa siempre es necesario las nuevas ideas u opiniones fluyan, por lo cual la empresa misma debe generar este lazo de confianza. Estas ideas brindadas por el colaborador tienen que estar relacionadas con el objetivo de traer un impacto positivo en la productividad de la empresa y sobre todo que no afecte a la sostenibilidad de ella. (Fernández, 2015).

Del mismo modo Pérez (2016), recalca que un elemento fundamental en el clima organizacional son todas las percepciones que tienen los colaboradores en relación a la estructura y a los distintos procesos que ocurren en su ambiente laboral. Es decir que se debe tener claro los objetivos, las metas que persiguen y sobre todo la estructura de la organización, cual permitirá que el colaborador asuma con responsabilidad y compromiso sus labores.

Referente a la dimensión de responsabilidad, de manera exploratoria, los colaboradores comentaban que por ser personas adultas se esfuerzan continuamente y realizan sus labores con mucha responsabilidad, promoviendo la autonomía en el trabajo y trayendo como consecuencia que ellos no sientan la necesidad de consultar ni verificar que lo que están haciendo es lo correcto con sus superiores. Así mismo la incomodidad de los colaboradores era muy notoria, ya que la mayoría a pesar de conocer las políticas de la empresa, solían poner excusas con sus supervisores ya sea

porque tenían temor a ser despedidos, que se les llame la atención o bajarles el sueldo. El gerente de la empresa comunicó lo mismo, ya que lo que él quiere lograr es que exista una mejor comunicación con sus colaboradores, para que puedan explicar detalladamente porqué suceden estos problemas, mas no que se le pongan excusas, para poder tomar las mejores decisiones a la brevedad posible.

Es importante pues que los directivos de una organización formen al personal que se encuentre a su cargo, con la finalidad de que éstos tomen sus propias decisiones y se sientan con la confianza necesaria para realizar sus actividades sin tener que consultarlo constantemente con ellos. Por ello Fernández (2015) , en su investigación establece que las actividades por realizar son claras debido a que éstas son entendidas en su totalidad por los colaboradores, ya que son personas jóvenes activos, y sobre todo que estudian carreras relacionadas a algunas actividades que se realizan en la franquicia.

El hecho de contar con un personal que se adapte a los planes establecidos por sus superiores y se sientan responsables del trabajo realizado o por realizar, desde ya nos asegura un clima organizacional adecuado, generando así incrementos en la productividad en beneficio de la empresa asimismo los colaboradores se sentirán motivados, podrían generarse para ellos bonos, evaluar la posibilidad de darles un mejor salario en función de la productividad demostrada, etc. mejorando así la calidad de los colaboradores y la empresa misma. Los colaboradores al creer que su puesto de trabajo corre riesgo cuando cometen algún error siempre buscan una salida rápida para librarse del problema, esto tiene que ver desde luego con las recompensas y castigos establecidos dentro de la organización.(Fernández, 2015)

Sin embargo, lo que también se busca es que los colaboradores de la empresa busquen la manera de solucionar los errores cometidos, sin tener que explayarse en excusas, sino buscar ideas, tomando la iniciativa, ya que eso mejorará su desempeño y el clima organizacional de la empresa, esto no quiere decir que los directivos deben pasar desapercibidos, sino que más bien ellos apoyen con la retroalimentación necesaria para mejorar sus ideas.(L. Rodríguez & Rafael, 2015).

Referente a la dimensión de recompensa, a manera exploratoria algunos colaboradores al desarrollar la encuesta mencionaban que no se les

brinda ningún tipo de recompensa, beneficio o incentivo. Ellos manifestaban que en la empresa existe favoritismo ya que existen compañeros que ni siquiera están en planilla, del mismo modo indicaban que existen colaboradores que son nuevos y su remuneración es mayor a otros que tienen más tiempo laborando. Del mismo modo decían que existen muchas ocasiones en la cual se hace un abuso por alguna falta que se pueda cometer intencionalmente y que las sanciones dadas son distintas por parte de los superiores.

Por lo anteriormente expuesto, se tiene que tener en cuenta que en una organización es importante la retroalimentación positiva por una labor correctamente realizada, lo cual conllevará a un impacto positivo en el clima organizacional, Por ello es mejor entregarles a los colaboradores un premio de manera justa que coaccionar con un castigo o hacerles sentir que los estas beneficiando con la supresión del mismo.

Del mismo modo en la investigación de Fernández (2015), se observa que por el rubro de la empresa y tipo de colaboradores, se otorga algunos incentivos que van acorde con la labor que realizan, pero que sin embargo algunos colaboradores establecen que muchas ocasiones esas recompensas no son lo que ellos esperan, pero no sienten que es un castigo, porque de algún modo se les reconoce algo así no sea lo esperado.

Es por ello, que en una empresa en donde se trabaje más el tema de recompensa en lugar de sanciones, es más propenso a que su clima organizacional mejore originando con ello un mejor comportamiento por parte de los colaboradores los cuales se sentirán motivados al realizar sus labores.(Arnao & Villegas, 2015).

Asimismo Pérez (2016), menciona que cuando los trabajadores perciben un trato justo por parte de sus superiores, se generan actitudes positivas en la organización. De lo contrario sí se generan actitudes negativas, debido a las injusticias que pueden ocasionar los superiores, pues esto genera tensiones, desmotivación e incluso insatisfacción laboral.

Por ende, toda empresa debe generar un programa de reconocimientos para sus colaboradores, ya sea por el buen desempeño que tienen cada uno o por el logro de algún objetivo en equipo, por lo que es más recomendable hacerlo en un evento público en donde el o los colaboradores se

sienta(n) involucrado(s) por parte de la empresa. También es necesario saber que después de utilizar los distintos métodos o modos para mantener motivado al colaborador, y si éste no responde como debe, es necesario llegar a utilizar reforzamientos negativos (sanciones); depende de los casos, puede llegar hasta el despido mismo del trabajador. (L. Rodríguez & Rafael, 2015).

Referente a la dimensión de desafíos, de manera exploratoria los colaboradores de la empresa, comentaban entre ellos que muy pocas veces la empresa da la iniciativa para que asuman riesgos por el temor a fracasar. Sin embargo los supervisores dicen que siempre están al tanto de las nuevas oportunidades que podrían optar para mejorar la calidad de la empresa.

Hoy en día lo que se busca es que el personal de una organización sean proactivos para asumir riesgos en sus labores diarias, para que así aprendan y sepan involucrarse con cada función, tarea o actividad que se les asigne, ya que esto les ayudará a los colaboradores a que se desarrollen y logren realizar un trabajo eficiente. Por ello Fernández (2015), menciona en su investigación que en McDonald's, por tener un personal joven, están dispuestos a asumir nuevos desafíos día a día, y así mismo por ser estudiantes en su mayoría se involucren más con su trabajo con la finalidad de ganar mayor experiencia laboral, ya que toman ese trabajo como una actividad de corto tiempo.

Los colaboradores tienen que ser conscientes que deben mejorar habilidades, conocimientos y actitudes, para que logren tener nuevas oportunidades dentro de la empresa, ya que tomar riesgos es fundamental para una organización que busca una ventaja competitiva y a la vez diferenciarse de otras, así mismo, se debe evaluar los riesgos a asumir para no comprometer las operaciones de la empresa ni a ellos mismos en un futuro. (L. Rodríguez & Rafael, 2015).

Referente a la dimensión de relaciones, de modo exploratorio al realizar la encuesta los colaboradores, establecían que no existe una buena relación entre compañeros mismos y con sus superiores, pues decían que se debe a que sus superiores no actúan de manera equitativa con todos, ya que a algunos les brindan más facilidades para realizar su trabajo, aceptan cualquier excusa ante un problema, lo cual origina la envidia entre compañeros de

trabajo. Por ende indicaban que cada jefe o superior sabe con quién llevarse bien y con quien no y así mismo de manera viceversa.

Por lo antes mencionado se debe tener en cuenta que en una organización se debe de generar la confianza y la comunicación fluida entre todos los que la conforman, para obtener así un buen ambiente de trabajo. Así mismo se pueden obtener nuevos resultados, ya que al generar un buen clima, el colaborador se involucra más con su trabajo y busca la manera de resolver o mejorar alguna dificultad con sus compañeros, lo cual provocará que todos se sientan conformes y lo transmitan a los clientes. Por ello Fernández (2015), menciona que la relación que tienen los colaboradores es buena ya que son personas jóvenes de la misma edad, en su mayoría comparten los mismos gustos y eso origina que ellos se sientan bien al realizar su labor generando altos niveles de satisfacción, y que existen momentos en donde se encuentran pocos intimidados con el ambiente, pero que solo esto se genera cuando ingresa un colaborador nuevo ya que estos están en el proceso de inducción, pero que luego todo vuelve a hacer normal ya que existe mucha confianza y buena relación dentro de la empresa como fuera.

Así mismo, Pérez en el 2016, menciona que el desarrollo de las relaciones entre compañeros de trabajo, se originan a partir de un intercambio de emociones, afectos, necesidades, intereses y hasta la manera en como hacen o entienden las cosas para realizar sus labores, lo que conlleva a que las personas trabajen como equipo.

Por lo cual en una empresa u organización debe existir una comunicación asertiva, la cual está orientada a la generación de relaciones significativas entre todos los colaboradores y a la vez con sus superiores, lo cual conlleva a una alta probabilidad de incidir positivamente en la productividad de la empresa.

Es por ello, que de manera relevante dentro de una organización se considera el desarrollo de un estilo de liderazgo autoritario, basándose en la autoridad más que en el poder coercitivo, el que sustenta la capacidad que tiene el directivo para generar respeto en sus colaboradores, a través de un prestigio profesional, comunicación asertiva, empatía, y entre otras habilidades sociales. (L. Rodríguez & Rafael, 2015).

Referente a la dimensión de cooperación, de manera exploratoria, los colaboradores comentaban que se sienten orgullosos del trabajo que realizan dentro de la empresa, ya que tienen muy claro lo que se espera de ellos en cuanto su desempeño laboral. Así mismo los supervisores comentaban que la mayoría de los colaboradores eran empeñosos, prácticos, y que solucionaban los problemas que se les presentaban, sin embargo, eran conscientes que todo trabajo realizado puede ser mejor y que es por eso que se les exige , ya que los colaboradores tienen las capacidades suficientes para realizar un buen trabajo.

El hecho de tener un personal que se sienta orgulloso de su desempeño en la empresa, no necesariamente quiere decir que tengamos un buen clima organizacional, es por esta razón que siempre se debe comunicar las metas y objetivos organizacionales de la empresa, para que ellos se sientan comprometidos con ésta, y sigan desempeñándose de la mejor manera al realizar su trabajo.

Por ello Fernández (2015), en su investigación establece que los superiores de la empresa estudiada, están comprometidos con la mejora continua de la organización, pues este compromiso se transmite a los colaboradores, para que de manera individual o conjunta con ellos realicen las actividades diarias de una manera adecuada, con la finalidad de lograr las metas que se les establece. Por lo tanto es de mucha importancia para cualquier organización comunicar o informar de forma clara a sus colaboradores lo que se espera de ellos dentro de la empresa, lo cual permitirá que el clima laboral sea el adecuado para la organización.

Referente a la dimensión de estándares, a modo exploratorio los colaboradores comentaron que la filosofía de la empresa solo se centra en generar dinero (rentabilidad), y que dejan el tema del factor humano de lado, ya que no se preocupan en cómo se encuentran ellos, y no ven la manera de como retroalimentar el esfuerzo que ellos realizan. Así mismo dijeron que es importante apoyarse mutuamente, pero que sin embargo eso no se daba mucho en la empresa, ya que algunos colaboradores se sienten desgastados, y solo se preocupan por realizar la labor que se les indica. Por otro lado comentaban que cuando realizaban alguna actividad y ésta salía mal sus

supervisores se enojaban, que no eran flexibles, ni buscaban la manera de solucionar dichos problemas, que existía muy poca comunicación entre ellos.

Como hemos visto a lo largo de la investigación, el factor humano es la clave fundamental para el éxito de la organización, pues sin ellos sería imposible subsistir en el tiempo.

Así mismo Fernández (2015), establece en su investigación que las normas y funciones de la empresa son claras para todos los colaboradores, originando un mejor rendimiento y desempeño laboral, lo cual se ve reflejado en su rentabilidad e imagen de la empresa. Por ello McDonald's se centra en dos factores claves, el factor humano y económico.

Así mismo, la exigencia que se denota en que se cumplan las normas de rendimiento, puede ser el problema para que los colaboradores creen que la empresa no se preocupa por ellos. Sin embargo, hay que remarcar que sería conveniente precisar más a fondo el contenido de estas normas. Es decir, que todos y cada uno de los colaboradores tengan siempre en cuenta las metas organizacionales de la empresa, para que así puedan realizar bien su labor y sentirse comprometido con la organización. (Arnao & Villegas, 2015).

Podemos relacionar estas consideraciones con la flexibilidad de los supervisores de la organización frente a los errores que se puedan cometer en las actividades que realizan los colaboradores, es de vital importancia dar instrucciones claras para minimizar el margen de error al llevar a cabo una tarea pero es imposible hacerlo todo a la perfección, por lo cual los supervisores deben ser capacitadores antes que sancionadores. (Fernández, 2015).

Referente a la dimensión de Conflicto, algunos colaboradores, de manera exploratoria, mencionaron que es mejor no contradecir a sus superiores pese a que puedan estar equivocados, no tengan razón o simplemente no saben del todo acerca de un hecho que pueda haber pasado.

Del mismo modo si el colaborador piensa que mantenerse callado es la mejor opción para evitar algún desacuerdo, problema, o causar buena impresión entre ellos mismos o con sus superiores, pues no es la mejor solución. Por ello, Fernández (2015), menciona que si el colaborador busca la manera resolver algún problema con sus compañeros de trabajo o con sus superiores, pues esto llevara a que se reduzca el conflicto y así mejoraran las

relaciones interpersonales entre todos los miembros, originando así que el clima dentro de la organización mejore. Es así que en su investigación un papel importante y a favor que juega esta esta dimensión es que los colaboradores son jóvenes, pueden entenderse un poco más entre ellos de acuerdo a su modo de hablar, actuar o tratar, así mismo en que no existe desventajas salariales, ni favoritismo ya que por ser una franquicia y tener un numero de colaboradores pequeño pues originaba que a todos se les trate por igual y sea más apropiado para el jefe o encargado saber qué es lo que quiere, desea o piensa su colaborador, así mismo cada colaborador tenía la iniciativa de resolver algún conflicto ya sea entre ellos mismo o con sus superiores, y cuando era difícil de hacerlo recurrían al apoyo de sus superiores.

Por ello, en una empresa es necesario que se tenga en cuenta que sus colaboradores necesitan cumplir un rol protagónico, referente a su participación en conflictos que lleven a alcanzar los objetivos organizacionales. (L. Rodríguez & Rafael, 2015).

Referente a la dimensión de identidad, los colaboradores a manera exploratoria, mencionaban que ellos se sienten en gran parte bien con la empresa por la posibilidad que les brinda en un puesto de trabajo, ya que algunos puestos no requieren de mucha experiencia (encomiendas, ventas de pasajes y ayudantes), pero a la vez ellos indicaban que podrían sentirse completamente orgullosos si es que se les trata de manera justa y se les recompensara como debería ser. Del mismo modo decían que no sienten que pertenecen a un equipo que funcionan bien porque existe mucho la envidia entre colaboradores, ya que existe algunos compañeros que por lograr un beneficio propio o por el simple hecho de poder quedar bien con sus superiores se basan de cualquier método sin importar las consecuencias que puedan generar. Así mismo ellos recalcaban que pese a algunas indiferencias que puedan generar en la empresa se sienten de una forma u otra agradecidos por la oportunidad de trabajo, pero que existen compañeros suyos que pese a eso, su lealtad solo se basa porque se les permite realizar lo que deseen como el irse de la empresa y regresar y tener mayores beneficios que otros.

Por ello Fernández (2015), en su investigación establece que sus colaboradores se identifican por que la empresa les apoya con su objetivo personal el cual es aprender y generar una experiencia laboral, así mismo que

existen colaboradores que estudian carreras relacionadas a algunas funciones que se realizan, lo cual permite que tengan una visión un poco más clara y les ayude en un futuro cercano.

Por lo anteriormente expuesto, se debe tener en cuenta que la identidad y la lealtad que pueda existir en un grupo, se encuentran relacionadas directamente con la motivación o necesidad de afiliación, es así que en un ambiente en donde se practique una buena comunicación y relaciones personales, pues generara un grato clima dentro de la organización, lo cual tendrá a su vez un alto grado de identidad, compromiso y sentido de permanencia.(Arnao & Villegas, 2015).

Es por ello, que la unión emocional, identificación e implicación con la empresa, se origina cuando los colaboradores se involucran de manera emocional con ella y sobre todo al establecer algunos lazos emocionales.(Pérez, 2016).

Una empresa debe originar que sus trabajadores se sientan a gusto dentro de ella, realizando con mucho entusiasmo sus distintas labores o funciones, pero cuando esto no sucede es muy difícil que el colaborador se identifique con ella al 100% y sobre todo que se encuentre satisfecho.

Es por ello que la satisfacción en el trabajo es muy importante para que los colaboradores se sientan orgullosos de pertenecer, a ella. Fuentes (2012), menciona que el nivel de satisfacción en el trabajo es mejor en empresas pequeñas, ya sea porque las grandes empresas tienden a abrumar a los colaboradores, alterar algunos procesos de apoyo y limitan la magnitud de cercanía personal. Así mismo es importante el buen ambiente en donde realizan sus labores, que sea el adecuado y existan condiciones de tiempo (Jornadas de trabajo, horas extras, periodos de descanso, entre otros).

Así mismo, Morales (1995), menciona que dentro de toda organización se debe diferenciar un grupo de trabajo y un equipo de trabajo. Por lo cual un grupo de trabajadores no se convierten en un equipo de trabajo simplemente por el hecho que se les otorgue una función o trabajo a realizar, para que este grupo sea o se transforme en un verdadero equipo en esencial que presenten ciertas condiciones organizacionales y sobre todo que cada integrante modifique la manera en como concibe y realiza su trabajo, y muy importante el estilo de relación interpersonal con sus compañeros y superiores.

Para que exista dentro de una organización un buen equipo de trabajo y que cada miembro se sienta bien, conforme o parte de este equipo es necesario que se basen en: Confianza, complementariedad, coordinación comunicación y compromiso.

Entonces por todo lo anteriormente mencionado, la lealtad que los colaboradores tengas con la empresa es muy importante, es por eso que esta lealtad se gana teniendo en cuenta a todos sus colaboradores, brindándole a cada uno de ellos lo que verdaderamente les corresponde, y que no solo se sientan leales a ella por el simple hecho de brindarles un puesto de trabajo. Por ello, Chiang, Núñez, Martín, & Salazar (2010), mencionan que la lealtad que puede tener el colaborador con la empresa, se observa en el compromiso que este pueda tener. El compromiso que tienen las personas forma un activo importante, ya que puede ser uno de los mecanismos más importantes que tiene la dirección de Recursos Humanos para analizar la lealtad existente y la vinculación que de los colaboradores con la empresa. Por ende es muy importante que toda empresa no solo sepa el tipo de compromiso de su colaborador, sino también el grado que tienen cada uno.

V. PROPUESTA

Posteriormente de habernos establecido como objetivo general: Determinar una propuesta de mejora para el clima organizacional de los colaboradores de una empresa de transporte chiclayana, basado en el modelo de Litwin y Stringer. Para lo cual se realizó un análisis y evaluación de la situación actual de la empresa, la cual ha permitido observar los problemas existentes en la organización, por ello se presenta a continuación las siguientes propuestas:

En referencia a la dimensión estructura, se propone que se realice un análisis referido a la gestión de procesos, con el fin de que el colaborador pueda realizar cualquier tipo de procedimiento de una manera ordenada y rápida.

Del mismo modo se debe dar a conocer a todo el personal el organigrama de la empresa para que todos tengan presente a que jefe o superior deben ir primero cuando surge algún inconveniente o brinden sugerencia, pero por ende si el organigrama de la empresa no es muy fácil para ser entendido por la mayoría de los colaboradores, pues es necesario una reestructuración de ello.

En cuanto la dimensión responsabilidad, la mayor parte de los colaboradores sienten que hacen bien su trabajo y por lo tanto no creen necesario estar verificándolo con sus jefes, así mismo se observa que esta dimensión no se encuentra en un nivel óptimo por lo cual se propone que se realicen capacitaciones de acuerdo al área que se desempeñan, con la finalidad de seguir desarrollando sus capacidades y habilidades técnicas elevando así su nivel de involucramiento al momento de realizar sus labores.

Así mismo cuando se comete un error, se debe analizar la situación siguiendo las políticas de la empresa, con la finalidad de que se tome de manera objetiva la decisión correcta, para que esta no se vea inclinada como un beneficio mayor a cualquiera de las dos partes.

A modo de complemento, se es necesario promover en los colaboradores la necesidad de presentar ideas en beneficio de la empresa,

siendo ellos los que asuman la responsabilidad de ponerlos en práctica, elevando así el compromiso con la organización.

En cuanto a la dimensión recompensa, se sugiere que la empresa de transporte Tours Ángel Divino S.A.C., desarrolle un programa de reconocimientos o estímulos para el colaborador, para ello se debe tener en cuenta parámetros de cómo serán medidos los logros destacados para poder realizar un reconocimiento, estos parámetros deben de ir acorde con los objetivos organizacionales, para que todo se pueda realizar de manera justa y equitativa. Así mismo para mantener al personal motivado y sobre todo conforme con el trabajo que realiza, pues es necesario que la empresa de manera fundamental e inmediata coloque a todos sus colaboradores en planilla, ya que es un beneficio de acuerdo a ley.

Respecto al programa de reconocimientos y estímulos antes mencionado, pues es importante establecer el tiempo en el cual se va a realizar, así mismo tiene que llevarse a cabo de manera pública. Del mismo modo dejando en claro que no solo es recompensa o estímulo lo monetario, sino también las capacitaciones, descansos, momentos de confraternidad, entre otros.

En cuanto a la dimensión desafíos, se sugiere que los gerentes y jefes de área, entreguen a sus colaboradores metas y objetivos cuantificables, y que sean realmente percibidos como desafiantes, con la finalidad de que se vuelvan más responsables, se comprometan con la empresa y sepan enfrentarse a cualquier riesgo que se presente, llevándolo a generar las habilidades necesarias para dirigir eficiente y eficazmente la situaciones que se presenten en la organización.

En referencia a la dimensión relación, por el ritmo de trabajo de los colaboradores, se propone el desarrollo de espacios o momentos de confraternidad en días festivos (día de la amistad, día del trabajador, fiestas patrias, primavera y aniversario de la empresa) o cada cierto periodo de tiempo ya sea trimestral o semestral, en cual se desarrolle una temática para la integración de todos los miembros de la organización y la resolución de conflictos internos.

En cuanto a la dimensión cooperación, se sugiere contratar a un coach profesional que les brinde apoyo a los gerentes y colaboradores para que crezcan personalmente, que aprendan a enfrentar sus miedos y paradigmas que los limiten en cuanto a comunicación interpersonal y organizacional.

Así mismo sería beneficioso que se formen equipos de trabajo, con la finalidad que se pueda expresar claramente en forma de retroalimentación positiva el rendimiento de cada uno de los colaboradores, así como también las metas que quieren alcanzar para su beneficio y beneficio de la empresa en la que laboran.

En cuanto a la dimensión estándares, se sugiere que se realicen capacitaciones a los gerentes sobre el factor humano, para que así no solo se centren en lo monetario, a su vez deben tener mediciones objetivas sobre el desempeño de cada colaborador con la finalidad de que ellos hagan un verdadero coaching con sus colaboradores.

Así mismo en cuanto a la dimensión conflicto, se sugiere desarrollar cursos o capacitaciones para los directivos y personal administrativos de la empresa, los cuales tenga como base a la comunicación, liderazgo, coaching, motivación, empatía, entre otros, los cuales ayuden a los superiores a relacionarse más con sus colaboradores y sobre todo a saber escuchar y aceptar críticas constructivas.

Por último referente a la dimensión identidad, se recomienda a los superiores de la empresa de transporte Tours Ángel Divino S.A.C., que tengan presente siempre en los colaboradores el trato, sanciones, beneficios, entre otros, que se realice u origine de manera justa para cada uno. Así mismo que se origine una retroalimentación por parte de los superiores con labor que ejecutan sus colaboradores.

Del mismo modo que la empresa trace objetivos por áreas, lo cual fomente el trabajo en equipo.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Se concluye que la dimensión con mayor calificación es la de estructura (13.69), siendo ésta ubicada en un nivel medio, pues los colaboradores de la empresa de transporte Tours Ángel Divino S.A.C. de Chiclayo, perciben que existen algunas limitaciones, por lo cual es recomendable generar una propuesta para que la presente dimensión se encuentre en un estado favorable, a partir de un análisis de gestión de procesos y reestructuración del organigrama.

Así mismo, se concluye que la dimensión responsabilidad se encuentra en un nivel medio (10.90), pues los colaboradores de la empresa de transporte Tours Ángel Divino S.A.C. de Chiclayo, perciben que hacen bien su trabajo y que no es necesario estar verificándolo con sus superiores, por lo cual se propone que se realicen capacitaciones de acuerdo al área que se desempeñan, con la finalidad de seguir desarrollando sus capacidades y habilidades técnicas elevando así su nivel de involucramiento al momento de realizar sus labores.

Por otro lado, se concluye que la dimensión recompensa se encuentra en un nivel medio (5.61), pues los colaboradores de la empresa de transporte Tours Ángel Divino S.A.C. de Chiclayo, mencionaban que no se les brinda ningún tipo de beneficio o incentivo y que en algunas ocasiones existía un abuso por parte de sus superiores cuando se cometía alguna falta, es por ello que se propone desarrollar un programa de reconocimientos o estímulos para el colaborador, así como también capacitaciones, momentos de confraternidad, entre otros.

Se concluye que la dimensión identidad se encuentra en un nivel medio (13.29), pues los colaboradores de la empresa de transporte Tours Ángel Divino S.A.C. de Chiclayo, mencionaban que en gran parte se sentían bien trabajando, pero a la vez indicaban que podrían sentirse completamente orgullosos si se les tratará de manera justa y se les recompensara como debería ser, es por ello, que se propone que los superiores tengan siempre un

buen trato con los colaboradores, que sean justos en todo momento , ya sea para recompensarlo o sancionarlo, que tracen objetivos por áreas para que fomente el trabajo en equipo, y que haya una retroalimentación de lo que se quiere lograr en la empresa.

Así mismo, se puede concluir que las dimensiones desafíos (6,06), relación (5,15), cooperación (11,16), estándares (9,23) y conflicto (9,23) , se encuentran en un nivel alto a nivel general, sin embargo se puede observar que es posible generar una propuesta que optimice el clima organizacional de los colaboradores de la empresa de transporte Tours Ángel Divino S.A.C. de Chiclayo, a partir de una serie de acciones que mejoren la percepción de las condiciones laborales de los colaboradores y superiores, en cada uno de los indicadores que no se encuentren en un nivel alto, de cada una de las dimensiones propuestas por el modelo de Litwin y Stringer, el cual fue utilizado para el desarrollo de la siguiente tesis.

6.2.Recomendaciones

Se recomienda a la empresa de transporte Tours Ángel Divino S.A.C.- Chiclayo, implementar la propuesta realizada para optimizar el clima organizacional entre sus colaboradores y supervisores, para que el crecimiento de la empresa sea sostenible logrando una mejora continua de su clima organizacional.

Asimismo se recomienda aplicar periódicamente (cada dos años) la encuesta a los colaboradores y supervisores, para actualizar la situación de la empresa y poder hacer las correcciones oportunamente.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arnao, J., & Villegas, A. (2015). *Propuesta de plan de mejora del clima laboral del Banco Continental BBVA Balta basado en la teoría de Litwin y Stringer, Chiclayo*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Baguer, A. A. (2011). *Dirección de personas: Un timón en la tormenta (2°)*. Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?id=3uJ0w4DeshYC>
- Brunet, L. (1987). *el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf*. (Editorial Trillas, Ed.) (1 edición). Mexico. Retrieved from <https://desarrollodepersonalpublico.files.wordpress.com/2015/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. J., & Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Compromiso Del Trabajador Hacia Su Organización Y La Relación Con El Clima Organizacional: Un Análisis de Género Y Edad*, 28(40), 90–100. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=57492598&lang=es&site=ehost-live>
- Fernández, E. (2015). *Propuesta de mejora del Clima Laboral basado en la Teoría de Litwin Y Stringer, para los colaboradores de Mc Donald's-Chiclayo*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Fuentes, S. (2012). *Satisfacción Laboral Y Su Influencia En La Productividad (Estudio Realizado En La “ Satisfacción Laboral Y Su Influencia En La Productividad ” (Estudio Realizado En La. Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Campus de Quetzaltenango*. Universidad Rafael Landívar.
- Garcia, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuaderno de Administración*, (42), 43–62. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- León, Y., & Palacios, J. (2015). *Influencia del Clima Organizacional en la motivación de los trabajadores de la empresa de transporte Royal Palace's Agencia Cajamarca 2013*. Universidad Privada Antenor Orrego. Universidad Privada

Antenor Orrego.

Mendoza, M. (2012). *Clima Organizacional Y Rendimiento Cademico En Estudiantes Del Tercero De Secundaria En Una Institucion Educaiva De Ventanilla*. Universidad San Ignacio De Loyola.

Morales, M. (1995). Equipos de trabajo efectivos, 1–14. Retrieved from <http://www.topconsultores.cl/img/Grupo y Equipo de Trabajo.pdf>

Pérez, E. (2016). *Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D inversiones S . A . C . Industrial Data*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Pérez, M. (2012). *Estudio Descriptivo del Clima Organizacional del Centro Médico de Caracas a través de las dimensiones postuladas por Litwin y Stringer*. Universidad Católica Andrés Bello. Retrieved from <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS3414.pdf>

Purisaca, E., & Villegas, L. (2015). *Propuesta Para Establecer La Integridad Propuesta De Mejora De Cultura, Clima Organizacional En La Empresa Emtralam Laboral Y Liderazgo Para Establecer La Integridad Organizacional En La Empresa Lambayeque - Chiclayo 2013 Emtralam S.a.C Lambayeque - Chicl*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Rodríguez, D. (2005). *Diagonóstico Organizacional* (7° edición). Retrieved from <https://docs.google.com/file/d/0B5KKOJZdd9tyblBEYWdHemtFVG8/edit>

Rodríguez, L., & Rafael, R. (2015). *Propuesta de mejora del Clima Organizacional basado en la Teoría de Litwin y Stringer para los trabajadores de Scotiabank-Agencia Bolognesi-Chiclayo*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Williams, L. Vi. (2013). *ESTUDIO DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL EN UNA DEPENDENCIA PUBLICA*"No Title. Universidad Autónoma De Nuevo León Division De Estudios De Posgrado De Psicología. Retrieved from <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

VIII. ANEXOS

Anexo 1: Encuesta



ENCUESTA: CLIMA ORGANIZACIONAL

SEXO: M - F

EDAD: _____

OCUPACIÓN:

Chofer / copiloto / ayudante	
Venta de pasajes	
Encomiendas	
Mecánicos y Pintores	
Administrativos	

Encuesta realizada con la finalidad de Desarrollar una propuesta para mejorar el clima organizacional en los colaboradores de una empresa de transporte chiclayana, basado en el modelo de Litwin y Stringer.

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará preguntas sobre aspectos relacionados al trabajo. Cada una de las preguntas tiene cinco opciones. Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas. No hay respuestas buenas ni malas.

En donde:

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

		1	2	3	4	5
1.	A mis jefes les gusta que haga bien mi trabajo sin tener que estar verificándolo con él.					
2.	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.					
3.	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.					
4.	Me siento orgulloso de mi desempeño.					
5.	La filosofía de nuestros jefes se enfoca en el factor humano, cómo se sienten las personas, etc...					
6.	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.					

7.	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.					
8.	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas.					
9.	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.					
10.	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.					
11.	En esta organización tenemos que tomar ocasionalmente grandes riesgos para estar delante de la competencia.					
12.	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.					
13.	Mis Superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.					
14.	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.					
15.	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.					
16.	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta					
17.	Si me equivoco, las cosas van mal con mis supervisores.					
18.	En esta organización cada quién se preocupa por sus propios intereses.					
19.	Las relaciones de la gerencia con los empleados tienden a ser agradables.					
20.	En esta organización las tareas están claramente definidas					
21.	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.					
22.	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.					
23.	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.					
24.	Existe lealtad por parte del personal hacia la organización					
25.	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.					

Anexo 2: Tabla de frecuencias

Tabla 11:
Dimensión estructura

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4,00	1	1,0	1,0	1,0
6,00	2	2,0	2,0	3,0
7,00	1	1,0	1,0	4,0
9,00	1	1,0	1,0	5,0
10,00	9	9,0	9,0	14,0
11,00	7	7,0	7,0	21,0
12,00	3	3,0	3,0	24,0
0Válidos 13,00	13	13,0	13,0	37,0
14,00	23	23,0	23,0	60,0
15,00	15	15,0	15,0	75,0
16,00	13	13,0	13,0	88,0
17,00	8	8,0	8,0	96,0
18,00	2	2,0	2,0	98,0
19,00	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12:
Dimensión responsabilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4,00	1	1,0	1,0	1,0
5,00	2	2,0	2,0	3,0
6,00	3	3,0	3,0	6,0
7,00	10	10,0	10,0	16,0
8,00	2	2,0	2,0	18,0
9,00	3	3,0	3,0	21,0
Válidos 10,00	7	7,0	7,0	28,0
11,00	16	16,0	16,0	44,0
12,00	40	40,0	40,0	84,0
13,00	8	8,0	8,0	92,0
14,00	5	5,0	5,0	97,0
15,00	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13:
Dimensión recompensa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	5	5,0	5,0	5,0
3,00	6	6,0	6,0	11,0
4,00	23	23,0	23,0	34,0
5,00	15	15,0	15,0	49,0
Válidos 6,00	17	17,0	17,0	66,0
7,00	10	10,0	10,0	76,0
8,00	23	23,0	23,0	99,0
10,00	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14:
Dimensión desafío

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	4	4,0	4,0	4,0
3,00	12	12,0	12,0	16,0
4,00	9	9,0	9,0	25,0
5,00	16	16,0	16,0	41,0
6,00	13	13,0	13,0	54,0
7,00	16	16,0	16,0	70,0
8,00	17	17,0	17,0	87,0
9,00	10	10,0	10,0	97,0
10,00	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15:
Dimensión Relación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	9	9,0	9,0	9,0
3,00	25	25,0	25,0	34,0
4,00	12	12,0	12,0	46,0
5,00	17	17,0	17,0	63,0
6,00	5	5,0	5,0	68,0
7,00	7	7,0	7,0	75,0
8,00	17	17,0	17,0	92,0
9,00	6	6,0	6,0	98,0
10,00	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16:
Dimensión de cooperación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
5,00	2	2,0	2,0	2,0
7,00	2	2,0	2,0	4,0
8,00	2	2,0	2,0	6,0
9,00	6	6,0	6,0	12,0
Válidos 10,00	14	14,0	14,0	26,0
11,00	23	23,0	23,0	49,0
12,00	36	36,0	36,0	85,0
13,00	13	13,0	13,0	98,0
14,00	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17:
Dimensión estándares

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	3	3,0	3,0	3,0
5,00	1	1,0	1,0	4,0
6,00	4	4,0	4,0	8,0
7,00	12	12,0	12,0	20,0
Válidos 8,00	9	9,0	9,0	29,0
9,00	24	24,0	24,0	53,0
10,00	20	20,0	20,0	73,0
11,00	15	15,0	15,0	88,0
12,00	9	9,0	9,0	97,0
13,00	2	2,0	2,0	99,0
14,00	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 18:
Dimensión conflicto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	8	8,0	8,0	8,0
4,00	4	4,0	4,0	12,0
5,00	25	25,0	25,0	37,0
6,00	11	11,0	11,0	48,0
Válidos 7,00	30	30,0	30,0	78,0
8,00	17	17,0	17,0	95,0
9,00	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19:
Dimensión identidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
8,00	12	12,0	12,0	12,0
9,00	5	5,0	5,0	17,0
10,00	8	8,0	8,0	25,0
11,00	6	6,0	6,0	31,0
12,00	11	11,0	11,0	42,0
13,00	3	3,0	3,0	45,0
Válidos 14,00	8	8,0	8,0	53,0
15,00	10	10,0	10,0	63,0
16,00	28	28,0	28,0	91,0
17,00	6	6,0	6,0	97,0
19,00	1	1,0	1,0	98,0
20,00	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 3: Resultado de la encuesta por dimensiones

1. Dimensión de Estructura:

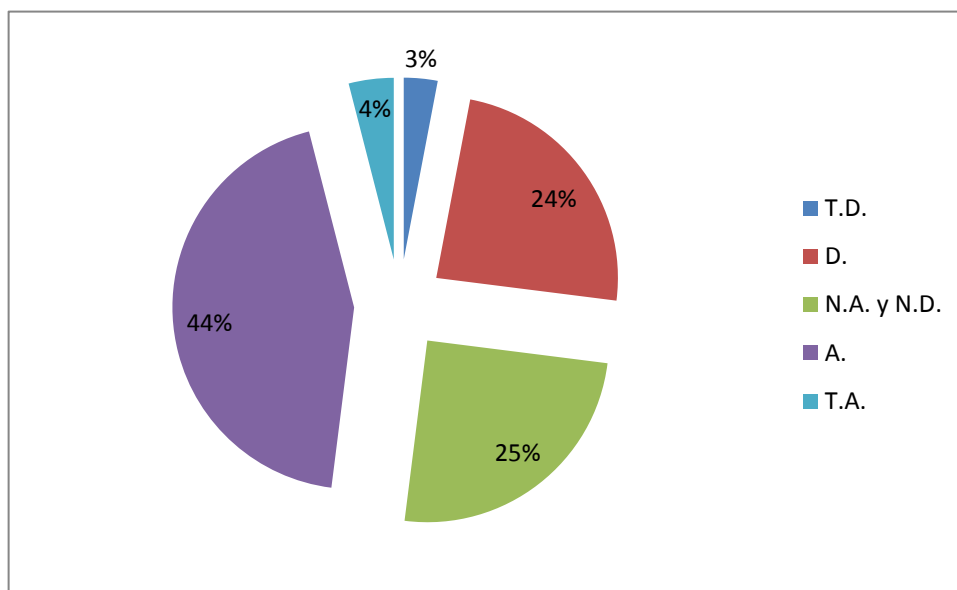


Figura 4: En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas.
Fuente: Elaboración propia

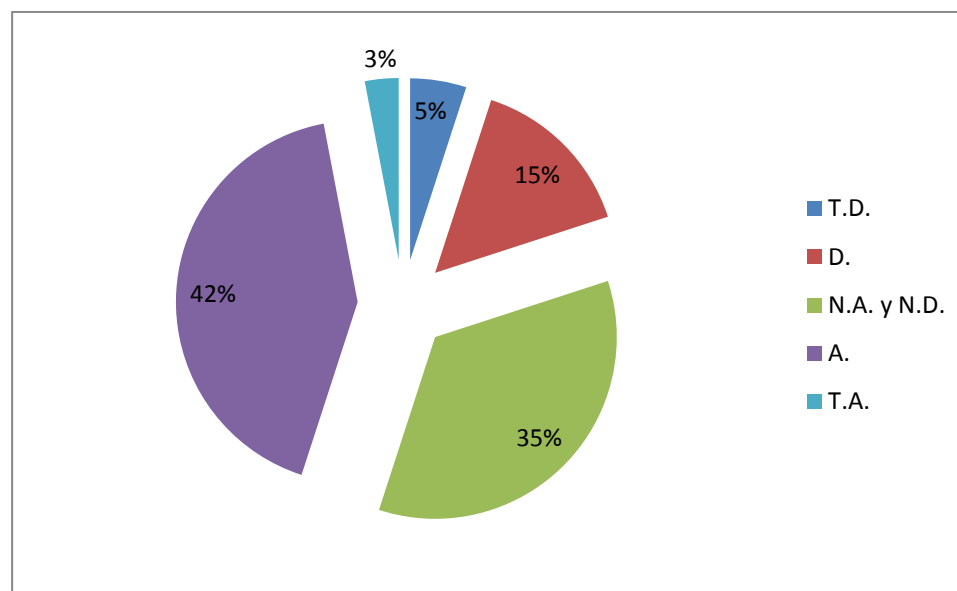


Figura 5: El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.
Fuente: Elaboración propia

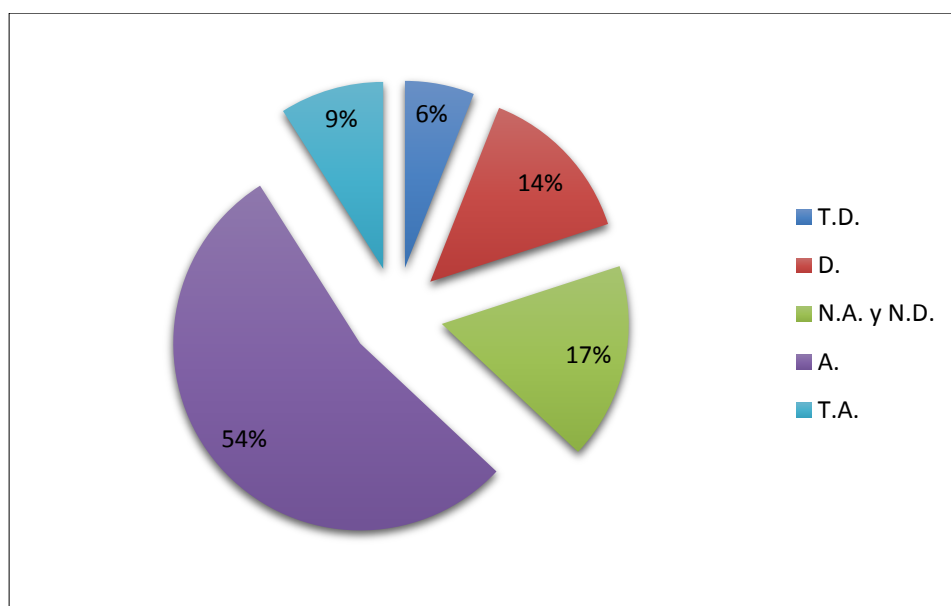


Figura 6: En esta organización las tareas están claramente definidas.

Fuente: Elaboración propia

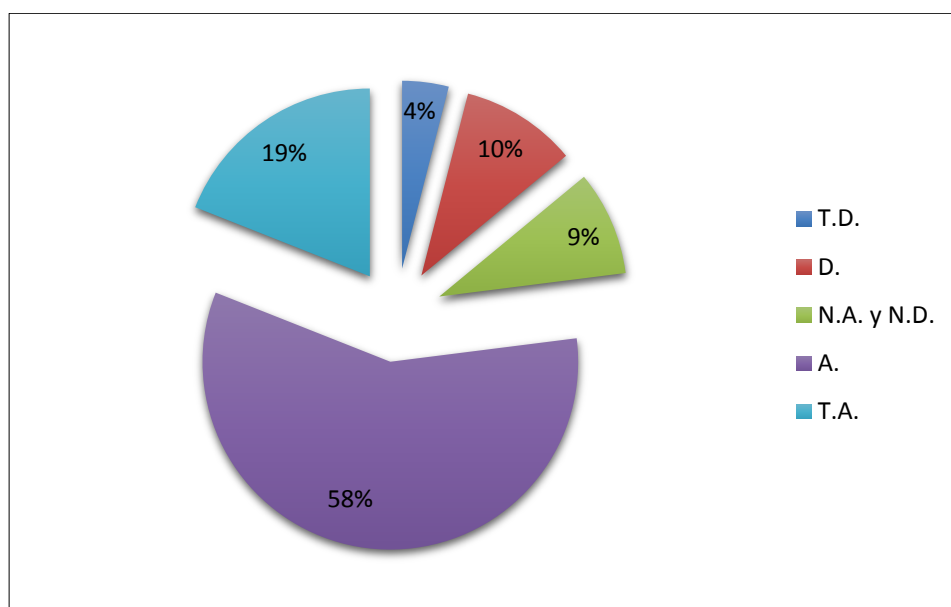


Figura 7: Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

Fuente: Elaboración propia

2. Dimensión Responsabilidad

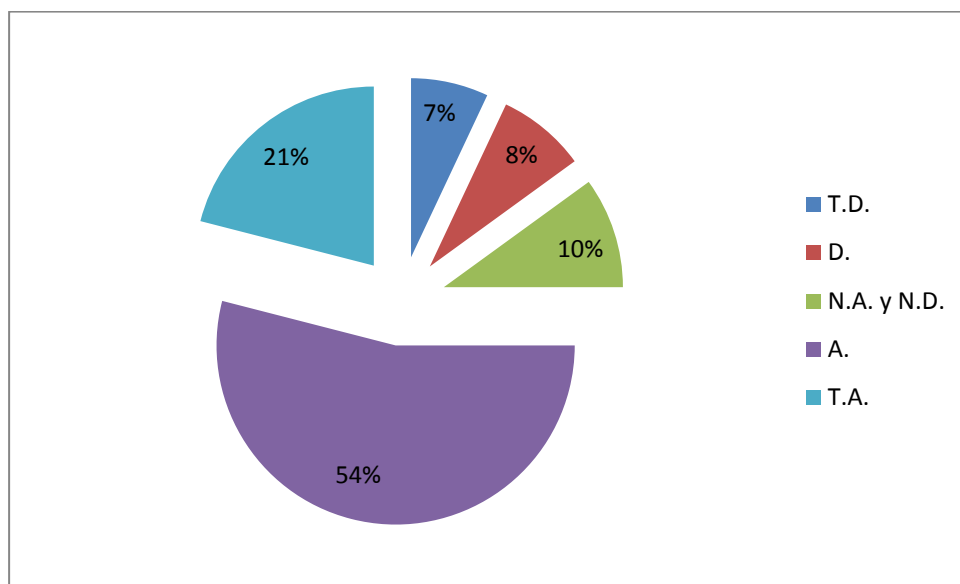


Figura 8: A mis jefes les gusta que haga bien mi trabajo sin tener que estar verificándolo con él.

Fuente: Elaboración propia

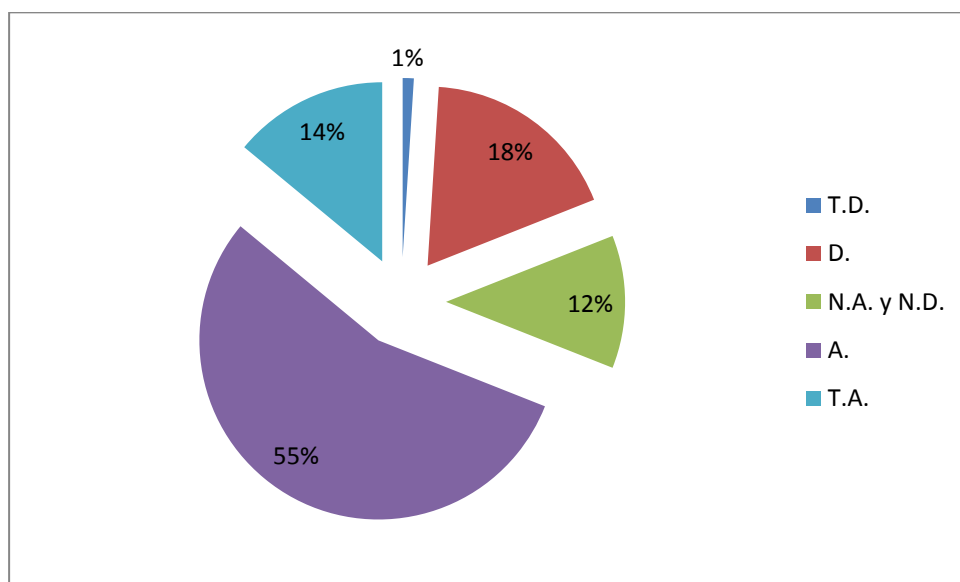


Figura 9: Mis Superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.

Fuente: Elaboración propia

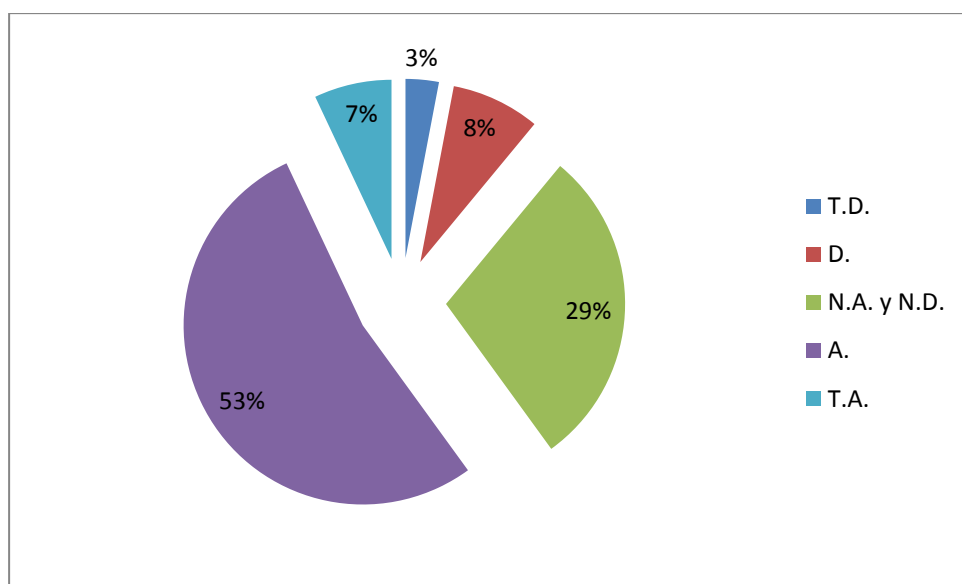


Figura 10: Mis Superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.

Fuente: Elaboración propia

3. Dimensión Recompensa

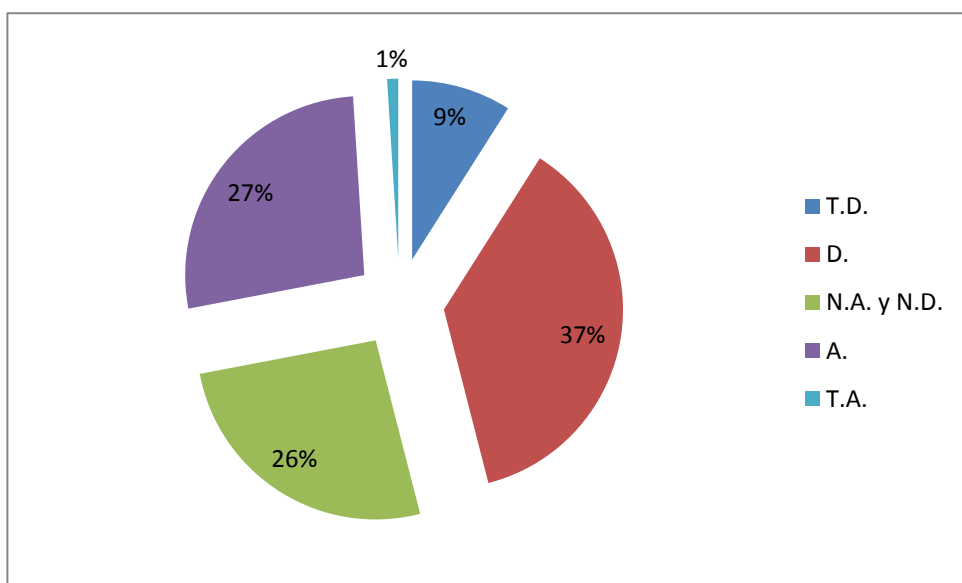


Figura 11: Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.

Fuente: Elaboración propia

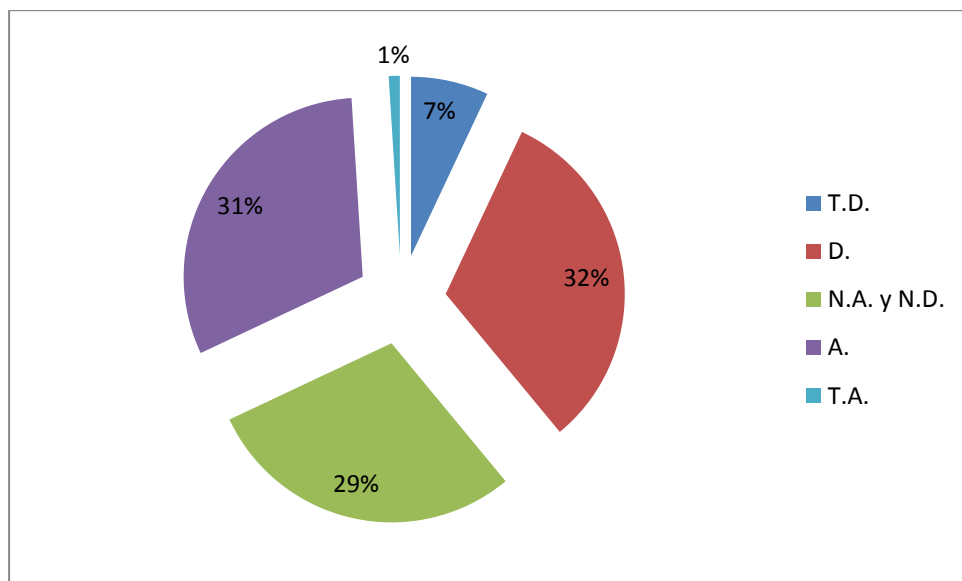


Figura 12: Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia

4. Dimensión Desafío

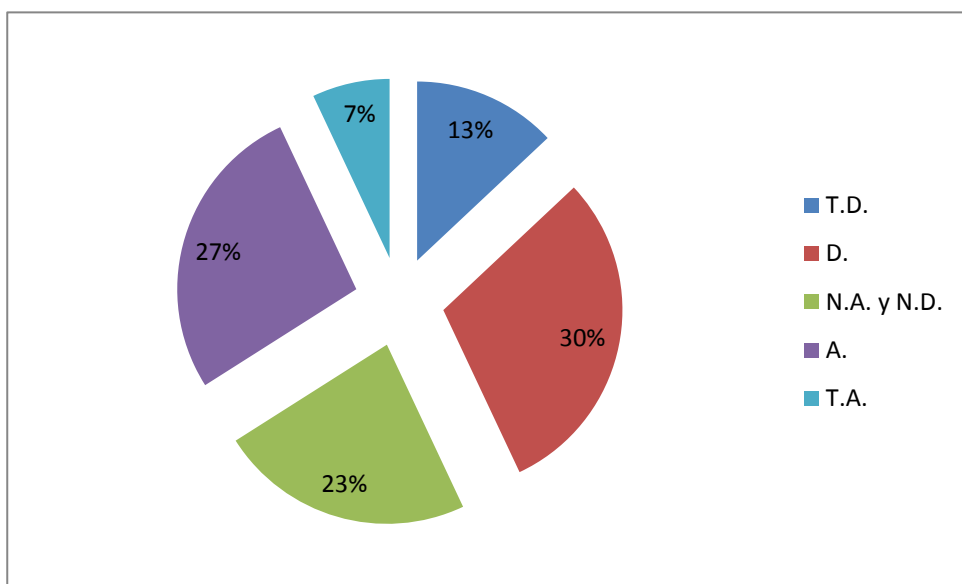


Figura 13: Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.

Fuente: Elaboración propia

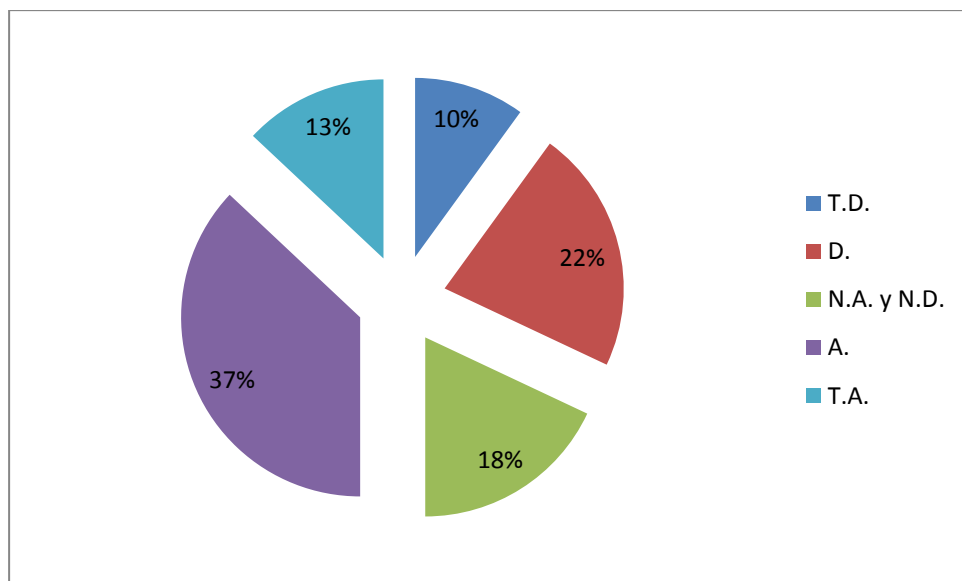


Figura 14: En esta organización tenemos que tomar ocasionalmente grandes riesgos para estar delante de la competencia.

Fuente: Elaboración propia

5. Dimensión Relación

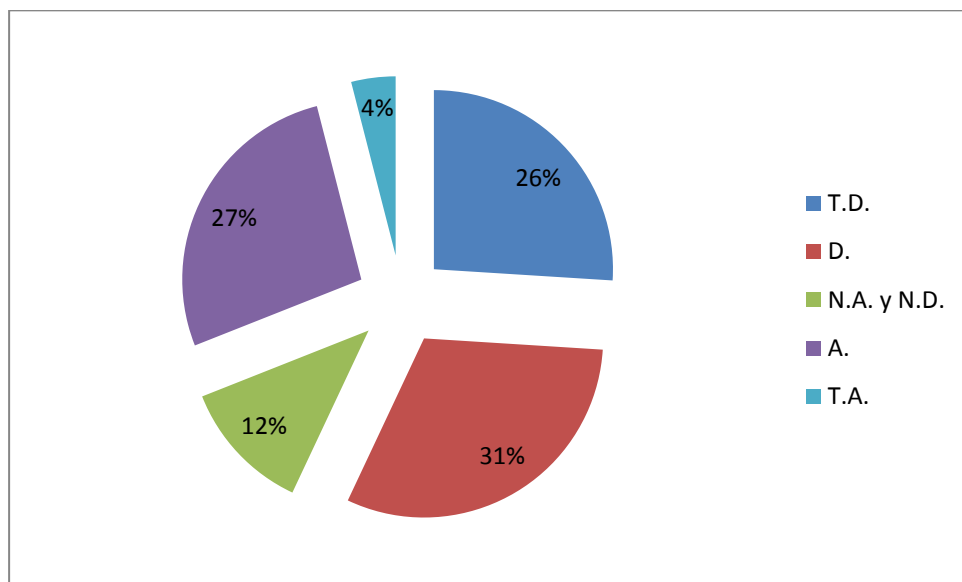


Figura 15: Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.

Fuente: Elaboración propia

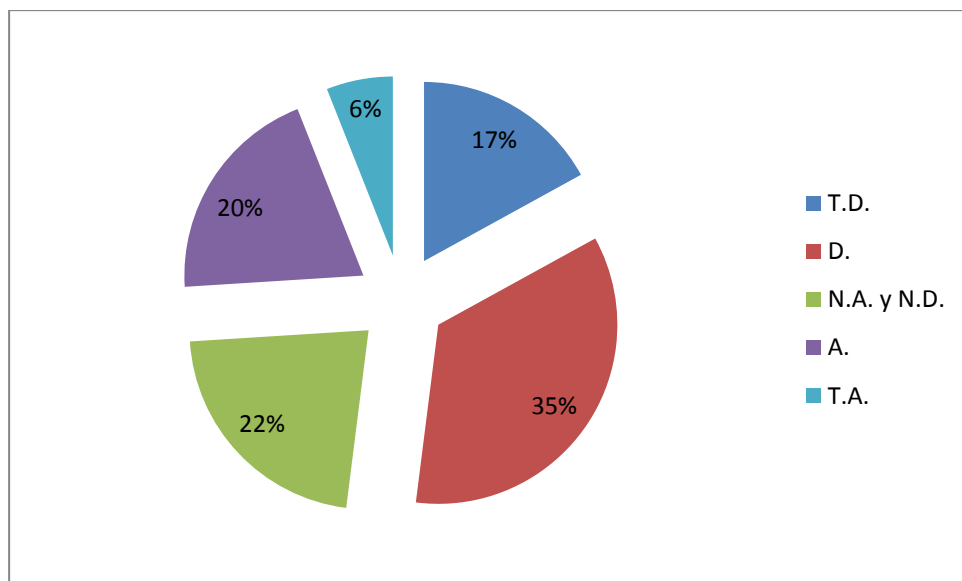


Figura 16: Las relaciones de la gerencia con los empleados tienden a ser agradables.

Fuente: Elaboración propia

6. Dimensión Cooperación

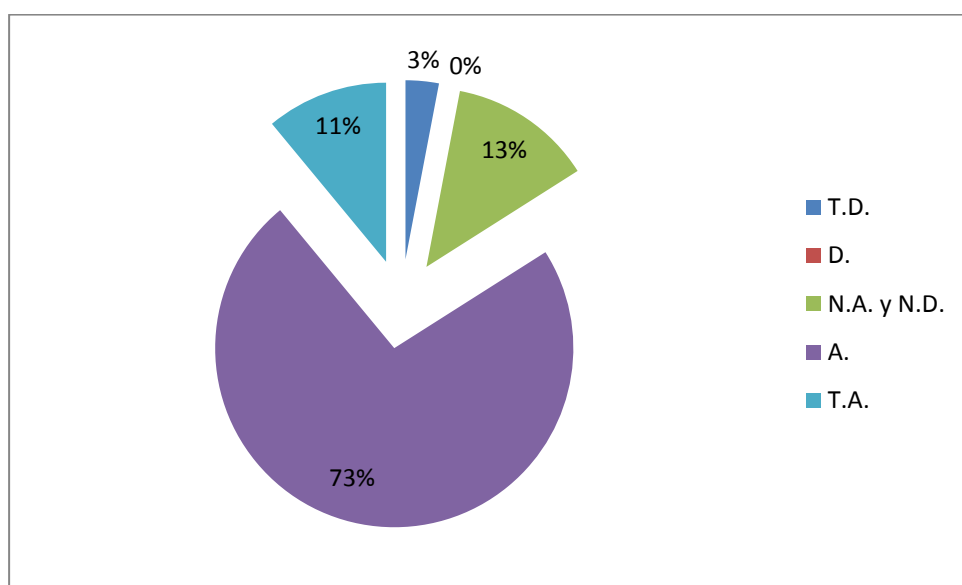


Figura 17: Las relaciones de la gerencia con los empleados tienden a ser agradables.

Fuente: Elaboración propia

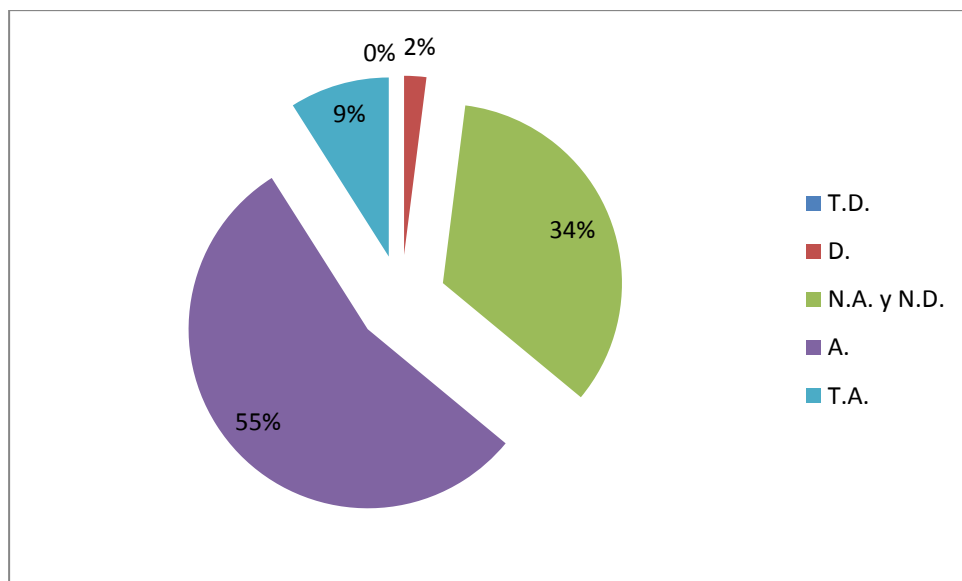


Figura 18: La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.
Fuente: Elaboración propia

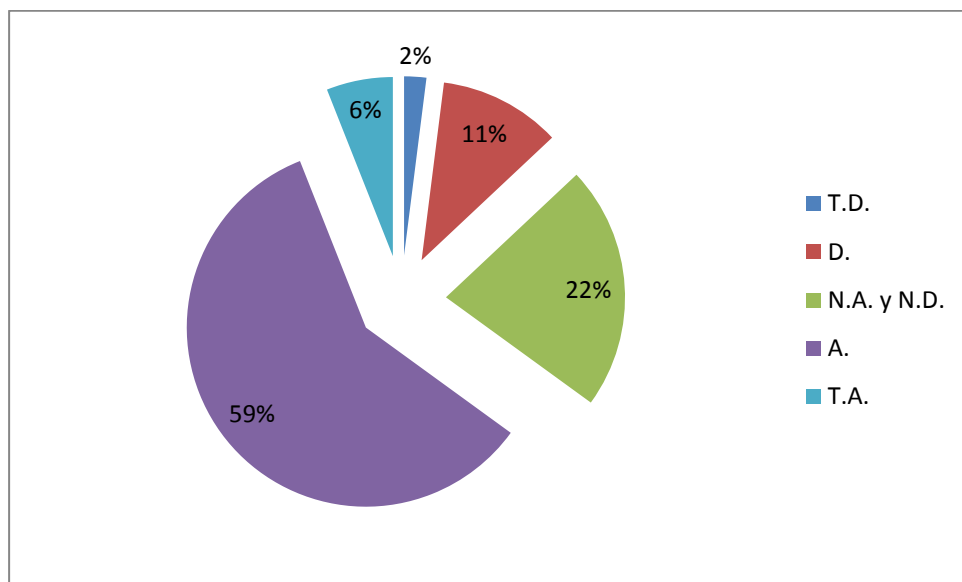


Figura 19: En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.
Fuente: Elaboración propia

7. Dimensión Estándares

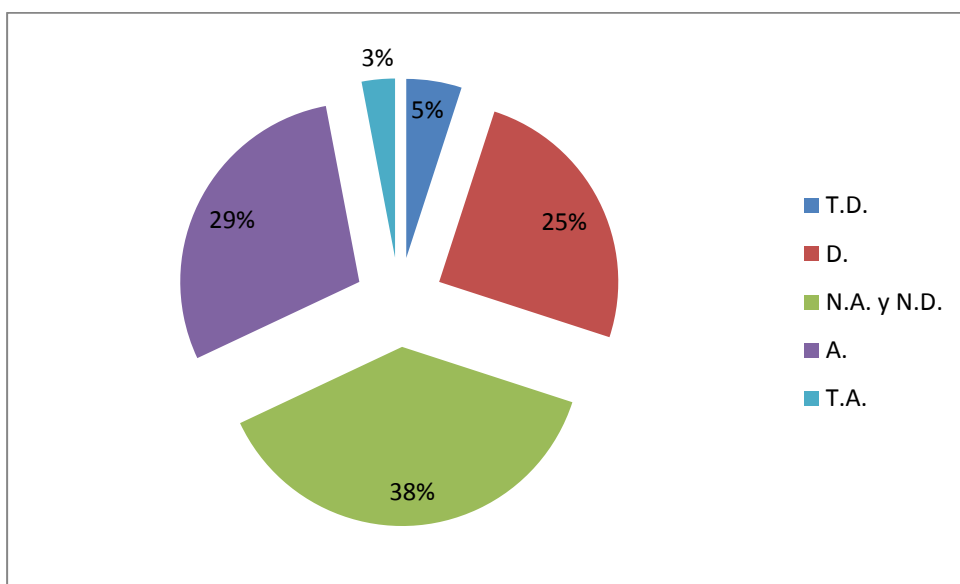


Figura 20: La filosofía de nuestros jefes se enfoca en el factor humano, cómo se sienten las personas, etc...

Fuente: Elaboración propia

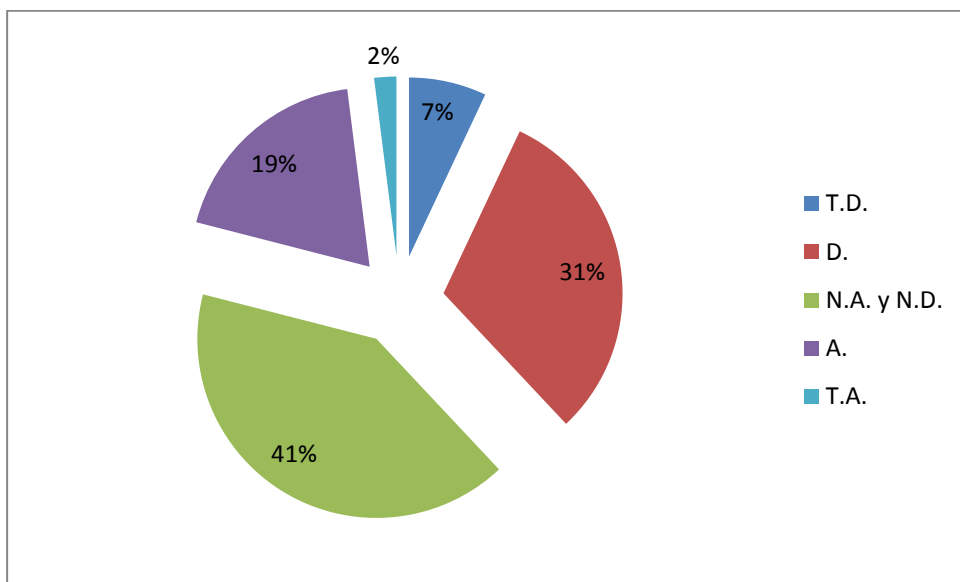


Figura 21: Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.

Fuente: Elaboración propia

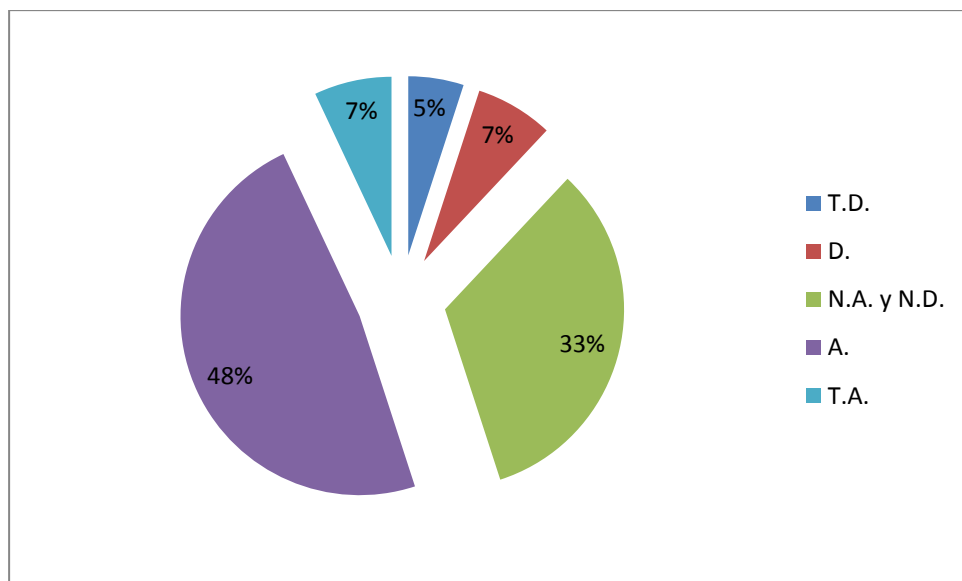


Figura 22: Si me equivoco, las cosas van mal con mis supervisores.
Fuente: Elaboración propia

8. Dimensión Conflicto

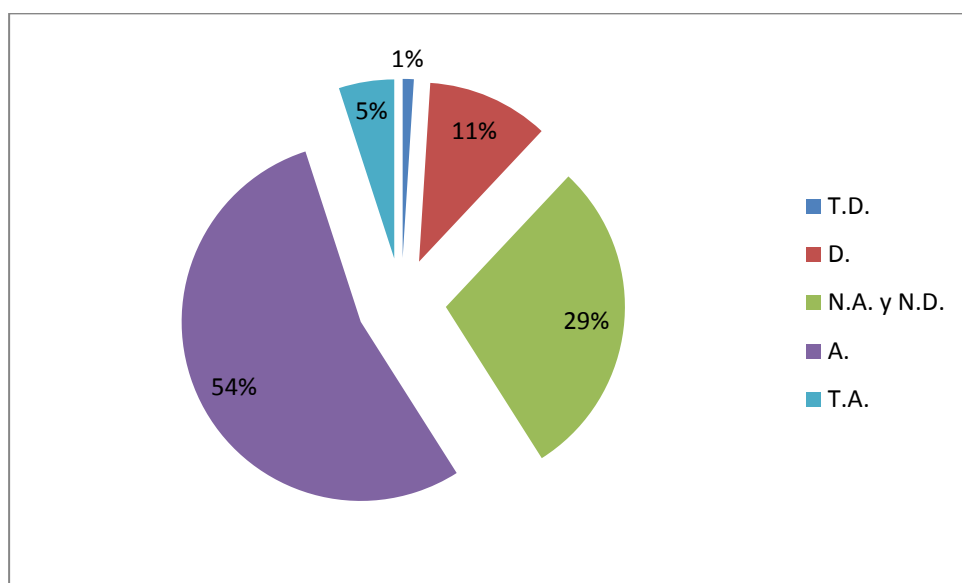


Figura 23: En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.
Fuente: Elaboración propia

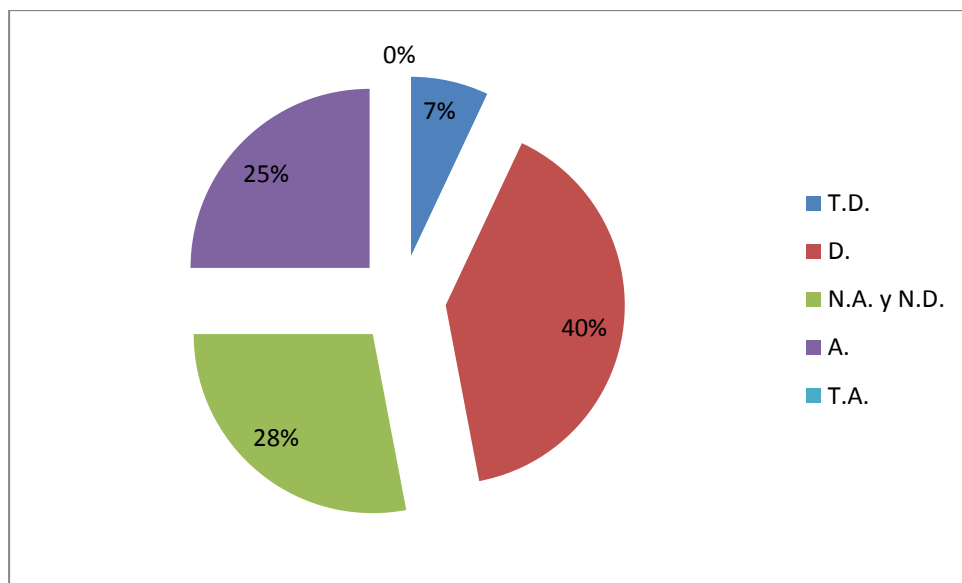


Figura 24: Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.

Fuente: Elaboración propia

9. Dimensión Identidad

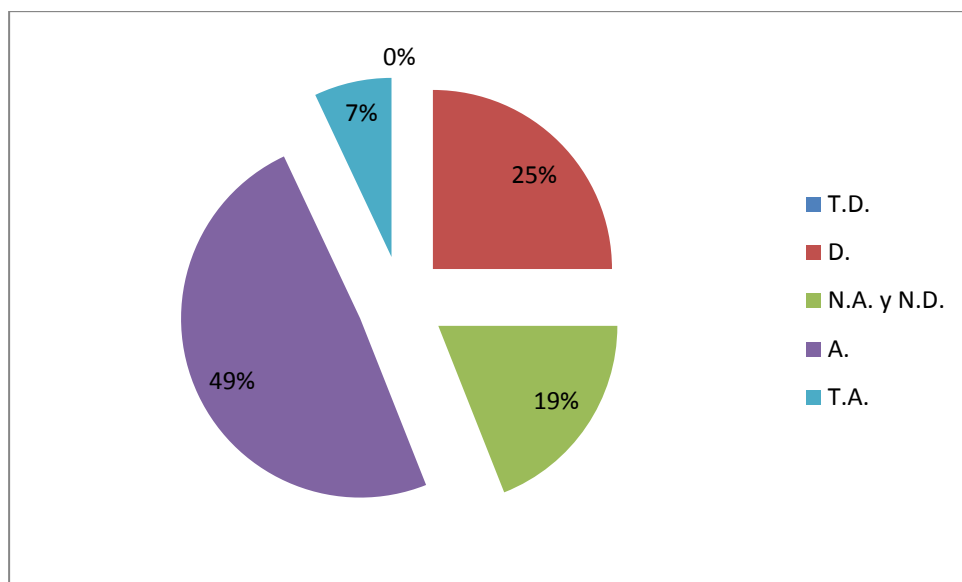


Figura 25: Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.

Fuente: Elaboración propia

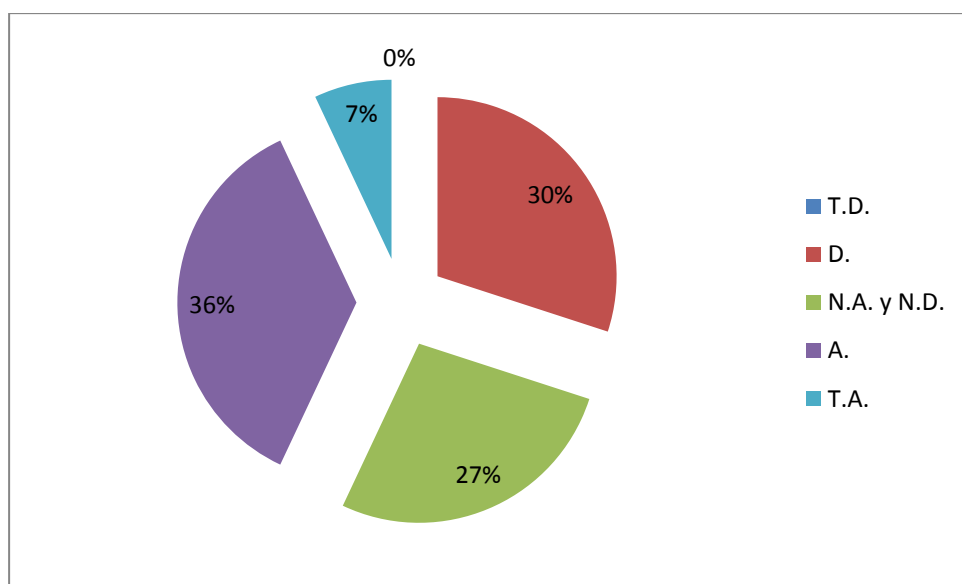


Figura 26: Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.
Fuente: Elaboración propia

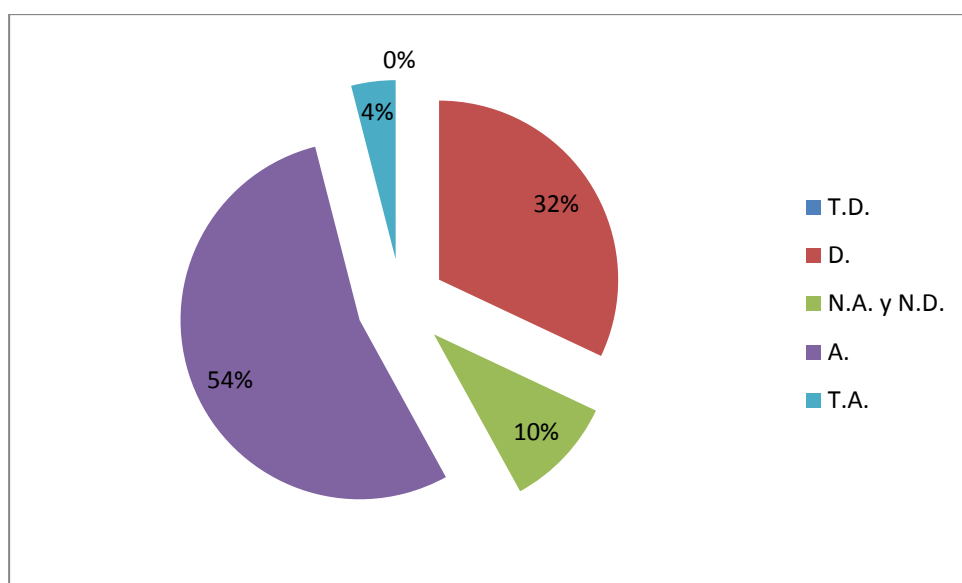


Figura 27: En esta organización cada quién se preocupa por sus propios intereses.
Fuente: Elaboración propia

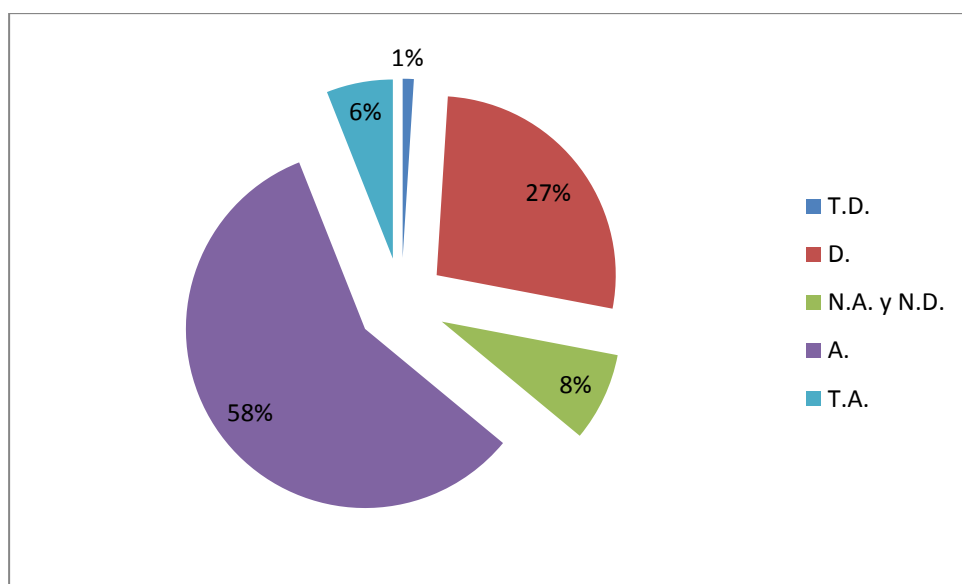


Figura 28: Existe lealtad por parte del personal hacia la organización.
Fuente: Elaboración propia